

Санкт-Петербургский государственный университет  
Научно-исследовательский институт менеджмента

**НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

В. А. Чайка, А. В. Куликов

**ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ  
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ —  
ВВЕДЕНИЕ В ПРОБЛЕМУ**

№ 40(R)–2006

Санкт-Петербург  
2006

*В. А. Чайка, А. В. Куликов* Динамические способности российских компаний – введение в проблему. Научные доклады № 40(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Данный научный доклад рассматривает особенности проявления динамических способностей в российских компаниях. Анализ интервью

Данный научный доклад рассматривает особенности проявления динамических способностей в российских компаниях. Существуют ли динамические способности в российских компаниях? В докладе представлен анализ интервью с топ-менеджерами девяти фирм из различных отраслей, целью которого была попытка выявить элементы динамических способностей. Рассмотрены внешняя среда и конкурентное окружение фирм, их бизнес-модели, предпринимательский и инновационный контекст их деятельности, процессы управления знаниями и организационного обучения. В результате основная гипотеза доклада о наличии у российских фирм динамических способностей получила частичное подтверждение, так как в российских компаниях существуют их составные части: инновационная активность, частично проактивная рыночная позиция, организационное обучение и способность к изменениям. Этот факт дает возможность судить о том, что феномен динамических способностей в российских компаниях как феномен интеграционный требует дальнейшего изучения, и, что немаловажно, может быть изучен.

*Чайка Виктория Александровна*, к.э.н., старший преподаватель кафедры стратегического управления факультета менеджмента, СПбГУ  
chaika@som.spbpu.ru

*Куликов Александр Вадимович*, магистрант второго курса программы «Международный Бизнес» факультета менеджмента, СПбГУ

Saint Petersburg State University  
Institute of Management

**DISCUSSION PAPER**

Victoria Chayka, Alexander Kulikov

**DYNAMIC CAPABILITIES IN  
RUSSIAN COMPANIES —  
INTRODUCTION TO THE PROBLEM**

# 40(R)–2006

Saint Petersburg

2006

*Chayka V., Kulikov A.* Dynamic capabilities in Russian companies – introduction to the problem # 40(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

This working paper reviews the peculiarities of dynamic capabilities in Russian companies. Do they exist in Russian firms? The analysis of interview with top-managers of 9 firms from different industries is aimed the attempt to reveal the presence of the main elements of the dynamic capabilities such as an environment and competitive position of the companies, their business-models, entrepreneurial and innovative contexts of their activities, organizational learning and knowledge management processes. As a result the core hypothesis on the presence of dynamic capabilities in Russian firms was partially confirmed, because there are the key elements of dynamic capabilities: innovative activities, partial proactive position, organizational learning and the ability to change. This fact permits to conclude that the dynamic capability phenomenon as a phenomenon of integrity needs more profound research, and can be researched further.

*Chayka, Victoria A.* — Senior Lecturer, Strategic Management Department, School of Management, St.Petersburg State University  
*e-mail:* chaika@som.pu.ru

*Kulikov, Alexander V.*, student, Master of International business program, School of Management, St.Petersburg State University

## СОДЕРЖАНИЕ

Содержание.....	5
Введение.....	6
Понятие динамических способностей.....	7
Методология исследования.....	9
Результаты исследования.....	19
Выводы исследования.....	37
Литература.....	42

## Введение

Драматичные изменения во внешней среде, сокращение жизненных циклов продуктов, интенсификация конкуренции – все это привело к тому, что развитие ресурсов и способностей стало жизненно необходимо для формулировки будущих стратегий и успехов фирмы на рынке.

В то же время, переход к экономике знаний, в которой знания являются основной единицей анализа фирм, их конкурентных преимуществ и целых рынков. В последнее время нематериальные активы, и знания в частности, являются основой долгосрочной конкурентоспособности современных компаний. Знания сами по себе и работа с ними требуют динамического подхода, проактивной рыночной ориентации и быстроты изменений.

В современных российских условиях компаниям достаточно сложно придерживаться одной стратегии в течение долгого промежутка времени. Это зависит от многих причин: от все еще недостаточного развития профессионального менеджмента, от простой нехватки финансовых средств, от внешней неопределенности. Несмотря на заметную и значительную стабилизацию политической и экономической жизни, их синхронизацию, внешняя среда все еще остается довольно изменчивой. Такая внешняя среда требует от компаний развития навыков организационных изменений, а изменение в свою очередь порождает развитие, заставляет искать новые пути и новые формы.

В связи с развитием и интеграцией России в мировое бизнес-сообщество, конкуренция, начинает интенсифицироваться, а сама ее природа динамична. Лучшие российские компании пытаются избегать простых решений и декларативных целей, они начинают искать и развивать источники устойчивых конкурентных преимуществ, дающих им возможность находиться на лидирующих позициях в своих нишах.

Таким образом, одна из целей работы - оценить «качество» стратегий российских компаний и попытаться выявить качественную составляющую стратегий российских компаний. Является ли стратегия планом, реакцией на вызовы рынка, или проактивным рыночным поведением? Существуют ли в российских компаниях источники устойчивых конкурентных преимуществ, и на чем основывают российские компании из разных отраслей свои конкурентные преимущества?

Ключевой же задачей является попытка ответа на вопрос, действуют ли российские компании «по старинке», хаотично двигаясь в своем развитии, или менеджмент проводит целенаправленные действия и принимает осознанные решения в области управления знаниями и инновациями, организационном обучении? Существуют ли в российских компаниях элементы динамических способностей? На эти вопросы мы и попытаемся ответить в рамках этой работы.

В первой части представлен общий обзор основных элементов динамических способностей. Далее описана методология исследования, и выдвинут ряд гипотез. В третьей части представлены результаты анализа качественных интервью с высшим менеджментом девяти петербургских компаний.

### **Понятие динамических способностей**

Динамические способности, несмотря на уже некоторое существование этого термина, являются все еще черным ящиком, который требует расшифровки. По уже классическому определению Д. Тиса, динамические способности – это «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [Teese et al., 1997]. Динамические способности обеспечивают обновление ключевых компетенций компании и привязывают их к динамике внешней среды компании. Таким образом, обеспечивая такое соответствие, динамические способности играют ведущую роль в оптимизации стратегического курса будущего компании.

На наш взгляд ключевыми элементами динамических способностей являются:

- управление знаниями;
- организационное обучение;
- инновационная активность;
- способность к изменениям;
- предпринимательская ориентация;
- управление знаниями и обучение.

Управление знаниями [Nonaka, Teese, 2001] в рамках концепции динамических способностей – получение экономических выгод от знаний как активов фирмы через:

- приобретение нового знания путем разработок и прикладных научных исследований;
- накопление знаний извне и изнутри компании, из внешней среды и из внутренних процессов отдельно взятой фирмы;
- хранение знаний в базах данных;
- извлечение знаний в нужный момент.

Организационное обучение [Zollo, Winter, 2002] при рассмотрении механизма функционирования динамических способностей выполняет роль инструмент приобретения знаний через:

- накопление опыта работниками компании при выполнении определенных задач;
- кодификацию знаний в различные корпоративные материалы, в описания и характеристики;
- распространение знаний;
- инновационную активность.

Инновационная активность является важнейшим следствием проявления динамических способностей. При этом мы должны учитывать как технологические (продуктовые или процессные), так и организационные инновации. Под организационными инновациями мы понимаем новаторские решения в области организационной структуры и протекания различных процессов внутри компании.

Важнейшим элементом при рассмотрении феномена динамических способностей является способность к изменениям. Как мы указывали ранее, на наш взгляд, способность к изменениям является той генерической способностью, от которой напрямую зависит развитие динамических способностей у компании [Андреева, Чайка, 2006], так как

изменения – это процесс, в котором организации снова и снова приводят себя в соответствие с непредсказуемой, многогранной и быстро изменяющейся средой для достижения долгосрочной приспособляемости [Weick, Quinn, 1999]. Если компания способна изменяться быстро, это дает ее дополнительное преимущество перед конкурентами.

Ключевым элементом, оказывающим влияние на формирование у компании динамических способностей, является предпринимательская ориентация. Под такой ориентацией мы прежде всего понимаем поведение лидера как предпринимателя, который предвидит будущие изменения, а также осуществляет предпринимательскую функцию.

Предприниматель предстает в новом свете, так как именно он является тем, кто активизирует механизм динамических способностей. В этом свете, абсолютно новой кажется роль менеджера в реализации этого механизма и в работе по развитию динамических способностей у компании в частности.

## **Методология исследования**

**Структура исследования и гипотезы.** В связи с ключевыми составляющими динамических способностей, выделенными выше, мы выделили следующие элементы, которые стали основой структуры выполненного нами анализа. На наш взгляд, данная структура отражает ключевые теоретические аспекты, описанные ранее. Она позволяет провести анализ интервью согласно тем теоретическим предпосылкам, которые являются определяющими в изучении феномена динамических способностей. Пункты структуры затрагивают основные «составные части» динамических способностей, разбивая целое на части для последующего индуктивного синтеза.

*Элемент 1. Внешняя среда.* Уровень динамизма внешней среды является одним из ключевых параметров, объясняющих необходимость динамических способностей. При чем чаще скорость изменений рассматривается в связке с особенностями конкретного рынка. Так, у [Eisenhardt, Martin, 2000] мы можем встретить разделение рынков на «умеренно динамичные» и «быстроменяющиеся», и как раз компании, оперирующие на последних, по мнению этих авторов, должны обладать динамическими способностями для удержания конкурентного преимущества. Таким образом, внешняя среда часто придает тот динамизм, который служит толчком ко многим внутренним процессам, включая организационные изменения и инновации различных уровней. В связи с этим мы формулируем следующую гипотезу исследования.

**Гипотеза 1.** Динамические способности (полностью или их элементы) проявляются в большей степени у компаний, функционирующих в быстроменяющейся внешней среде.

Так как опережающее распознавание и освоение новых возможностей является ключевым отличием динамических способностей от других организационных способностей, необходимо учитывать, что компании могут проявлять реактивное и проактивное поведение относительно внешней среды, то есть пытаться предвидеть будущие изменения или пассивно реагировать на рыночные перемены. Именно проактивное

поведение является «индикатором» при выявлении и у компании наличия динамических способностей. В связи с этим, мы выдвигаем следующую гипотезу:

**Гипотеза 2:** На наличие динамических способностей указывает проактивная позиция компании по распознаванию и освоению новых возможностей во внешней среде.

*Элемент 2. Бизнес-модель компании.* Под бизнес-моделью мы понимаем принципы протекания всех процессов в компании и строения ее бизнеса в целом, то есть это «объединение того, как компания выбирает своего потребителя, определяет и дифференцирует свое предложение, определяет задачи, которые будет выполнять сама или отдавать на аутсорсинг, конфигурирует ресурсы, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и зарабатывает прибыль» [Slywotsky, 1996]. Также под бизнес-моделью понимается ««сжатое» представление того, как набор связанных между собой управленческих решений относительно предпринимательских стратегий, архитектуры и экономической составляющей влияет на создание долгосрочного конкурентного преимущества на определенных компанией рынках» [Morris et al., 2005]. Таким образом, проактивные изменения, по нашему мнению, также должны затрагивать бизнес-модель компании. С точки зрения сложности копирования конкурентных преимуществ, именно бизнес-модель в наименьшей степени поддается копированию, если она носит комплексный характер. В то же время, мы предполагаем, что динамические способности «вызывают» изменения всей бизнес-модели компании, то есть оказывают сложное влияние на всю компанию. С этим предположением связана наша следующая гипотеза:

**Гипотеза 3:** Динамические способности приводят к радикальному изменению бизнес-модели фирмы.

*Элемент 3. Стратегические цели.* Традиционно стратегические цели являются важнейшим индикатором состояния компании, ее стратегического процесса. Здесь важно учитывать два фактора: во-первых, качественный уровень стратегических целей, а во-вторых, насколько существенно изменяются цели компании в течение достаточно длительного промежутка времени (как качественно, так и количественно).

*Элемент 4. Компании и конкуренты.* Несомненно, важной составляющей при анализе стратегического процесса в компании, является анализ его влияния на рыночную позицию компании, положение относительно конкурентов, шаги и решения конкурентов.

Этот элемент отчасти помогает ответить нам на вопрос относительно проактивной позиции компании. Мы предполагаем, что компании, у которых существуют элементы динамических способностей, показывают лучшие результаты деятельности по сравнению с конкурентами. Под результатами мы здесь понимаем как экономические результаты, так и рыночные результаты.

**Гипотеза 4.** Наличие динамических способностей положительно влияет на экономические результаты фирмы.

*Элемент 5. Инновационный контекст.* Так как динамические способности, прежде всего, связаны с распознаением новых возможностей, то речь здесь идет об инновационных процессах. При этом мы должны учитывать, как традиционные технологические инновации – введение новых продуктов, активная деятельность в области НИОКР, так и организационные инновации, которые связаны прежде всего с изменением внутренней среды (организационной структуры, элементов бизнес-модели). Таким образом, инновационная активность, особенно имеющая проактивный характер по сравнению с деятельностью конкурентов, является важнейшим индикатором наличия динамических способностей.

**Гипотеза 5:** Динамические способности положительно влияют на инновационную активность компании.

*Элемент 6. Процессы управления знаниями и организационного обучения.* Под этими процессами мы понимаем процессы, позволяющие компаниям хранить и распространять накопленный опыт и знания для улучшения показателей своей деятельности, то есть это целенаправленная работа со знаниями и над знаниями. Известно, что для создания и поддержания динамических способностей требуются развитые механизмы обучения, прежде всего организационного [Zollo, Winter, 2002], которые в свою очередь способствуют повышению эффективности процессов управления знаниями. Таким образом, динамические способности содействуют процессу распознаения новых возможностей, в том числе посредством создания, передачи, собирания воедино, интеграции и эксплуатации знаний как активов [Тис, 2004]. Серьезный исследовательский вопрос – существуют ли эти процессы в российских компаниях, и на каком уровне развития они находятся?

**Гипотеза 6.** Процессы организационного обучения по сравнению с индивидуальным положительно влияют на динамические способности фирмы.

**Гипотеза 7.** Динамические способности влияют положительно на получение прибыли от знаний как активов.

*Элемент 7. Предпринимательский контекст.* Когда мы анализируем процессы изменения бизнес-моделей, инновационную активность, проактивное поведение – все это в том числе зависит от проявления предпринимательской составляющей. Исходя из такого широкого влияния предпринимательства на динамические способности, мы можем выделить несколько аспектов: во-первых, предпринимательская роль лидеров, обладающих необходимой для поддержания динамических способностей бизнес-интуицией и предвидением, во-вторых, управленческие организационные решения, которые поддерживают институт предпринимательства, такие как степень децентрализации, наделение полномочиями и поддержка межфункционального взаимодействия. В связи с этим, мы выдвигаем следующую гипотезу.

**Гипотеза 8.** Предпринимательство необходимо для поддержания динамических способностей фирмы.

*ИСТОЧНИКИ*

*РЕЗУЛЬТАТЫ*

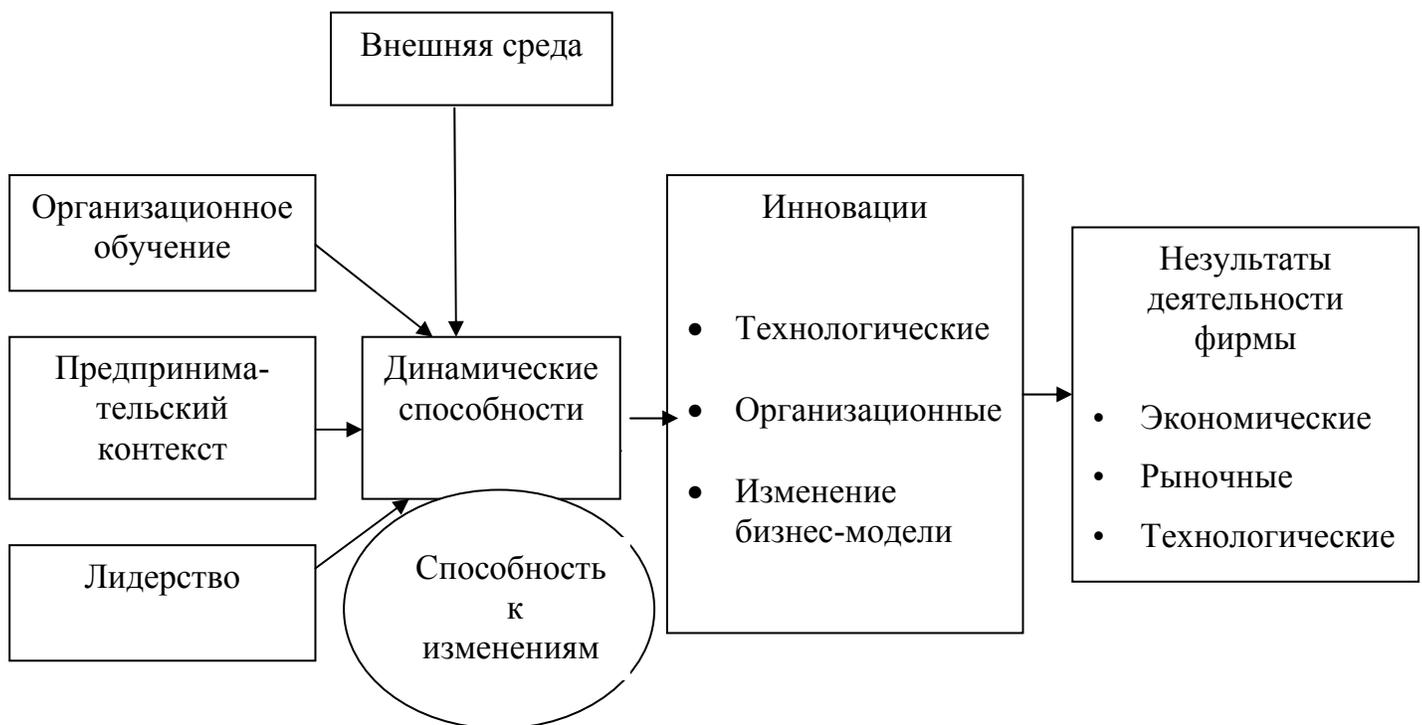


Рис. 1. Взаимосвязи между источниками и результатами динамических способностей

Таким образом, на наш взгляд, существуют источники динамических способностей, создающие необходимый контекст, сами динамические способности, состоящие из определенных элементов, а также результаты, на которые они оказывают влияние. На рис. 1 мы попытались отразить существующие взаимосвязи между выделенными составляющими.

Выдвинутые гипотезы в рамках настоящего исследования будут подвергнуты частичной проверке, так как качественные интервью не дают возможности доказать или опровергнуть гипотезы, но содействуют пониманию направлений будущих исследований.

**Выборка.** Исследование было организовано совместно с журналом «Эксперт» в рамках проекта «Менеджмент роста». Цель проекта «Менеджмент роста» было изучить стратегии компаний, занимающие лидирующие позиции в своих отраслях, и то, какие же стратегии позволяют компаниям достичь успеха.

В течение 2006 года были проведены 9 полуструктурированных глубинных интервью с директорами или руководителями высшего звена этих компаний. В основу интервью был заложен совместно разработанный вопросник, ряд вопросов из которого затрагивали ключевые элементы динамических способностей. Некоторые ограничения при обработке интервью связаны с тем, что большинство задаваемых на интервью вопросов носили описательный характер проблемы формулирования стратегии в целом, что поставило перед нами как исследователями задачу сначала глубокого анализа, а затем синтеза полученной информации для того, чтобы достичь задачи, поставленные в рамках этого исследования.

В исследовании приняли участие такие компании, как «Первомайская Заря» (легкая промышленность), Digital Design (разработка программного обеспечения), ИТМ (строительно-монтажный холдинг), «Meatland» (логистика, закупки мяса, производство охлажденных полуфабрикатов), «Буквояд» (розничная торговля книгами), «Фаберлик» (производство и продажа косметики), «Механобр» (НПК), Петербургский Мельничный комбинат, «Ленгипротранс» (проектный НИИ). Как мы видим, компании относятся к разным отраслям, что уже делает нашу выборку репрезентативной, если мы можем использовать этот термин применительно к анализу полуструктурированных интервью. Такие отраслевые различия позволяют нам сделать предположение, что

*успешные стратегии компаний-лидеров основываются на одних и тех же факторах и не зависят от отраслевой принадлежности.*

С точки зрения успешности рыночной позиции рассматриваемых компаний, следует отметить, что две из компаний, принявших участие в исследовании, входят в рейтинг «Эксперт-400». В целом, рассматриваемые компании строят свой бизнес по абсолютно разным принципам, бизнес-модели различаются от компании к компании, и что закономерно, ставят абсолютно разные стратегические цели.

Перед тем, как мы непосредственно перейдем к анализу элементов динамических способностей, дадим краткое описание компаниям, принявшим участие в интервью.

**Профили компаний.** *Digital Design* предоставляет полный цикл услуг по развитию и поддержке информационных систем предприятия. Компания работает в соответствии с международными стандартами в области качества и является первой российской ИТ-компанией, сертифицированной на соответствие стандарту ISO 9001.

Об успешности компании в первую очередь говорят финансовые показатели. Общий доход *Digital Design* за 2005 год на 40 % превысил прошлогодний и составил 6,5 млн. долларов. По итогам рейтингования российских ИТ компаний РА «Экспертом» в 2006 г. *Digital Design* находится на 66 месте из 80 с объемом реализации 178 млн. руб., из которых 32% - это разработка программного обеспечения, 30,3% – услуги в области ИТ, 37,4% – поставка оборудования и программного обеспечения<sup>1</sup>.

Планы компании на 2006 г., по мнению Андрея Федорова, генерального директора *Digital Design*: «В 2006 году я вижу две цели. Первая цель – это дальнейшее развитие инвестиционной политики, в том числе и инвестиций в знания компании, носителями которых являются наши сотрудники. Вторая цель – это персонал. Бизнес настолько быстро развивается, что становится совершенно очевидно: в этом году первоочередной задачей будет найм нового персонала и его обучение. В нашей компании приняты очень высокие требования к квалификации претендентов и наличие навыков ведения уникальных и требующих нестандартного подхода проектов, а на рынке сейчас дефицит специалистов такого уровня. Так что в 2006 году нам придется делать существенные вклады в образование и в поиск новых сотрудников»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> По данным РА «Эксперт», [www.expert.ru](http://www.expert.ru)

<sup>2</sup> Информация с официального сайта компании

ЗАО «Первомайская Заря» – группа компаний по производству и продаже женской одежды. В состав ЗАО «Первомайская заря» входят дочерние ООО «Производственная фирма «Первомайская заря», ООО «Курт Келлерманн Санкт-Петербург», ООО «Zarina» и ООО «Рика». Компания входит в десятку крупнейших производителей одежды в России. В год предприятие выпускает более 600 тыс. изделий (торговые марки Zarina, Zarina-Plus, Kellermann, Ci mi и Di piu), оно также владеет фирменными розничными сетями Zarina и befree. В Москве и Санкт-Петербурге у компании на сегодня более 35 фирменных магазинов. Кроме того, у «Первомайской зари» есть франчайзинговые магазины, работающие в регионах. Крупнейшим акционером ЗАО является датская компания Scandinavian Manufactrast Aps (SMAPS), имеющая порядка 45% акций. В 2004 г. выручка компании составила 602 млн руб., а чистая прибыль – 49 млн руб. В 2008 г. «Первомайская заря» планирует провести IPO. В 2006 г. в компании произошла реструктуризации, в результате которой появилось новое юридическое лицо «Мэлон Фэшн Групп», в рамках которых существует две бизнес-единицы: недвижимость и все, что связано с ключевым бизнесом компании, при этом производство было вынесено из центра города и продано менеджменту компании.

ОАО «Ленгипротранс» – одна из крупнейших проектных организаций России, имеющая 70-летний опыт в области проведения инженерных изысканий и проектирования объектов транспортного строительства. «Ленгипротранс» как государственная проектно-изыскательская организация был создан в 1935 году, в 1993 году преобразован в открытое акционерное общество. Основным направлением деятельности компании является выполнение проектно-изыскательских работ для объектов транспортного строительства. ОАО «Ленгипротранс» осуществляет комплексное проектирование железных и автомобильных дорог и объектов транспортной инфраструктуры для их строительства, реконструкции, модернизации и капитального ремонта. Свою деятельность компания осуществляет во всех регионах России и за рубежом. ОАО «Ленгипротранс» имеет большой опыт выполнения проектных работ в странах Балтии, Казахстане, Турции, Сирии.

Компания обладает уникальным опытом проектирования земляного полотна, зданий и сооружений в зоне вечной мерзлоты, а также в различных природно-климатических и инженерно-геологических

условиях, включая районы повышенной сейсмичности. В настоящее время в компании внедряется система менеджмента качества ISO-9001.

История *Петербургского мельничного комбината* берет свое начало в 1949 г. В послевоенное время в районе железнодорожной станции «Предпортовая» была построена хлебная база. В 1983 г. на ее территории была введена в эксплуатацию мельница по переработке пшеницы.

Обновленное предприятие получило название «Ленинградский мельничный комбинат». В 1991 г. в процессе технического перевооружения был построен цех по производству овсяных хлопьев. В 1993 г. государственное предприятие «Ленинградский мельничный комбинат» было акционировано, и на его основе создано акционерное общество открытого типа «Мельничный комбинат Предпортовый». В 1997 г. Инвестиционно-финансовая группа «Ленстройматериалы» стала крупнейшим акционером компании. Тремя годами позже комбинату было возвращено первоначальное название, но с учетом изменившегося названия города – «Петербургский мельничный комбинат».

С начала 2003 г. ОАО «Петербургский мельничный комбинат» входит в состав крупнейшего на Северо-Западе России пищевого холдинга «АЛАДУШКИН Групп», образовавшегося в результате разделения Инвестиционно-финансовой группы «Ленстройматериалы» на два направления - строительное и пищевое.

В настоящее время ОАО «Петербургский мельничный комбинат» - это лидер мукомольно-крупяной отрасли Северо-Запада. Продукция комбината под торговыми марками «Аладушкин», «Ясно Солнышко», «Мука Предпортовая», «Горница» и др. занимают до 70% розничного рынка муки и более 50% рынка злаковых хлопьев Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Кроме того, комбинат контролирует более 25% рынка производственного потребления муки в Санкт-Петербурге и области.

«Петербургский мельничный комбинат» постоянно расширяет географию продаж своей продукции через каналы официальной дистрибуции. Доля продукции комбината в целом по России в 2004 г. составила: по муке более 1%, по расфасованной муке - 4%, по хлопьям - более 11%. Лидирующие позиции продукция комбината занимает также на рынках Беларуси и Грузии.

*MeatLand logistics & distribution* - специализированная мясная логистическо-дистрибьюторская компания, лидер на территории Северо-западного региона РФ. Компания осуществляет импорт,

внутренние закупки, и логистические операции с мясом и охлажденными полуфабрикатами.

Компания является одним из крупнейших операторов мясного рынка РФ. В 2005 году оборот компании составил 75 000 тонн, а в денежном выражении достиг отметки 7 млрд. рублей. По итогам 2005 г. MeatLand занимает около 18% розничного мясного рынка Санкт-Петербурга и является безусловным лидером по поставкам мяса в розницу по данному региону. На столичном рынке, по данным Института Аграрного Маркетинга, MeatLand с объемом поставок около 30,7 тыс. тонн заняла по итогам 2005 г. второе место.

*ITM Group* – одно из крупнейших предприятий по монтажу инженерных систем и технологического оборудования на промышленных предприятиях Санкт-Петербурга и Северо-Запада России. Компания начала свою деятельность в 1992 году. Внутри компании выделено 3 направления деятельности: ITM-электро (монтаж любых электротехнических систем), ITM-технопрофи (монтаж механических систем и технологического оборудования), ITM-проджект (инжиниринговая компания). Основной рынок – строительство и обеспечение коммуникациями различных объектов.

Кроме того, компания располагает:

- собственной производственной базой (4 500 кв. м), оснащенной необходимыми станками для обработки металла и сварочным оборудованием, позволяющими производить нестандартные конструкции под монтаж;
- собственным автотранспортом (более 30 единиц), включая спецтехнику, автокраны и манипуляторы;
- службой комплектации, которая имеет в своем распоряжении необходимые складские площади и долгосрочные договора с крупнейшими производителями и поставщиками оборудования и материалов<sup>3</sup>.

Компания внедряет систему менеджмента качества ИСО 9001 в области оказания услуг промышленного строительства.

Косметическая компания *Фаберлик* основана в 1997 году. В 1998 году получен патент на «Аквафтэм» - эмульсию наружного применения на основе перфторуглеродов и запущена линия кислородной косметики. В 2001 г. – появление бренда Фаберлик, под которым начинают осуществляться продажи всей продукции компании на территории

---

<sup>3</sup> Данные с официального сайта компании

России и СНГ (Украина, Белоруссия, Казахстан, Азербайджан, Страны Балтии). Компания работает на европейском рынке, имеет французский офис, продажи в Польше, в Румынии, Венгрии и Германии. В 2003 г. компания начинает развитие производства декоративной косметики и парфюмерии. Дистрибьюторская сеть компании насчитывает более 600000 консультантов. Объем продаж Фаберлик опережает темпы роста российского рынка косметики. Прибыль компании по разным оценкам составляет 120-160 млн. долларов. Компания занимает 4 место среди косметических компаний в России.

НПК «Механобр-техника» включает в себя весь машиностроительный комплекс института «Механобр». В 1920 году, когда был основан этот старейший в России институт горно-обогатительного профиля, конструкторы «Механобра» начинали с разработки простейших машин для обогащения углей и сланцев. Сегодня «Механобр-техника» завоевала репутацию производителя принципиально нового дробильно-измельчительного, классифицирующего и обогатительного оборудования.

Оборудование, производимое «Механобр-техникой», поставляется как в страны СНГ, так и в страны дальнего зарубежья (Австралия, Австрия, США, Франция, Италия, Япония, ЮАР, Швеция, Чехия, Финляндия, Болгария и др.).

Табл. 1

Основные показатели деятельности «Механобр-техника»<sup>4</sup>

Годы	Объем выполненных работ, млн. руб.	Количество проданного оборудования, ед.	Численность персонала, чел.
2000	47,5	479	84
2002	98,5	521	104
2003	179	548	107
2004	268	614	126

В августе 2000 года «Механобр-техника» получила свидетельство о государственной аккредитации как научная организация. С 2001 года — входит в число научных организаций, находящихся под научно-методическим руководством РАН.

Сеть «Буквоед». В декабре 2000 г. в Санкт-Петербурге на улице Пестеля был открыт первый магазин под торговой маркой «Буквоед»

<sup>4</sup> Информация с официального сайта компании

площадью 108 кв. м. На 1 января 2005 года сеть «Буквоед» состоит из двадцати двух книжных магазинов общей торговой площадью в 5 000 кв. м. с ассортиментом книг - более 60 000 наименований. По данным исследовательской компании «Комкон-Питер» на конец 2004 года сеть книжных магазинов «Буквоед» входит в тройку самых известных книготорговых предприятий Санкт-Петербурга. Розничная сеть компании – одна из самых быстроразвивающихся в своем рыночном сегменте. Ежемесячно в сети магазинов «Буквоед» совершается более 240 000 покупок. Магазины «Буквоед» постоянно сотрудничают с 450 поставщиками. В розничной сети работает более 500 человек.

Планы развития книжной сети «Буквоед» на 2006 год:

1. Продолжить развитие в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе книжной розничной сети «Буквоед» и открыть не менее 6 новых магазинов.
2. Увеличить количество книжных клубов в Санкт-Петербурге, расширив для горожан возможности проведения досуга и свободного времени в окружении книг.
3. Расширить ассортимент книжной продукции до 100 000 наименований, также представить новые товарные группы: аудиокниги, CD, DVD<sup>5</sup>.
4. Осуществлять усилия в направлении повышения качества книжных магазинов и их приближения к модели идеального книжного магазина в глазах покупателей.

## Результаты исследования

### Внешняя среда

Рассмотрим, как компании воспринимают свою внешнюю среду и ее динамизм

Так, компанию MeatLand текущее состояние внешней среды заставляет искать новые комбинации своих ресурсов, проводить реструктуризацию, придумывать новые ходы и искать новые возможности. В целом, компания так оценивает внешнюю среду:

*«Есть два вида изменений или сигналов, под воздействием которых и формируется реальная рыночная ситуация, первая - закономерная, то, что подсказывает сама идея развития сельского хозяйства в России. И то, что нам диктуют некие правительственные постановления, таможенные и ветеринарные ограничения. Если первый блок вопросов в*

---

<sup>5</sup> Информация с официального сайта компании

*принципе предсказуем, и то, что сельское хозяйство в России должно развиваться понятно всем, потому что у нас и климат подходящий... Та же Финляндия – соседняя страна с более суровым климатом, имеет более развитую свиноводческую базу, чем Санкт-Петербург. В этом отношении изменения идут, но они предсказуемы. А большую степень напряжения вызывают изменения, которые происходят в таможенном, в валютном законодательстве, в ветеринарном законодательстве, связанные с изменениями таможенных пошлин, закрытием или открытием тех или иных стран... К сожалению, вот такие изменения предсказать крайне сложно, если вообще возможно. И реакция именно на такие изменения требует больших ресурсов»*

С. Семкин, генеральный директор ЗАО ИТМ, признает то, что стабилизация внешней среды требует от компании фокуса на эффективности, создания долгосрочной стратегии, оценки позиции компании в будущем:

*«Последние 4-5 лет, довольно стабильная экономическая ситуация в стране. А в условиях стабильной экономической ситуации должны быть и другие подходы. Сейчас уже важно думать об эффективности работы. Сейчас не стоит вопрос выживания. Сейчас стоит вопрос развития, и правильного развития. Уже необходимо планировать что-то вперед. Оптимизировать свою работу, делать ее более эффективной. Выстраивать более четкую структуру. Как-то смотреть в будущее, по какому пути идти. Поэтому если в 90-ые годы мы гибкость и желание выжить ставили во главу угла, то сегодня мы хотим закладывать что-то наперед – какими мы хотим быть, как мы хотим развиваться и осуществлять это уже более планомерно»*

Внешняя среда НПК «Механобр-техника» довольно специфична. Из-за особенностей работы предприятия часто потребителями являются крупнейшие индустриальные предприятия страны, субъекты федерации, или РФ в целом. При этом, в компании оценивают внешнюю среду как достаточно стабильную.

Компания «Фаберлик» оценивает внешнюю среду как довольно агрессивную. Зарубежные конкуренты ведут активные действия и представлены в розничной торговле, поэтому компании «Фаберлик» приходится постоянно предпринимать какие-то ходы, чтобы противопоставить себя конкурентам: она, например, начинает выпуск

кислородной косметики, или запускает продвижение «русского стиля» в косметической отрасли (например, товарная линия «Зима»). Компания пытается вести деятельность на нескольких географических рынках, но конкурирует в основном с теми же компаниями, что и на домашнем рынке (так как в этой отрасли преобладают глобальные игроки). Таким образом, динамика этой отрасли достаточно высокая.

Из-за особенностей отрасли компании Digital Design и «Первомайская заря» оценивают внешнюю среду как высоко динамичную. Противоположным образом воспринимают динамику в компании «Ленгипротранс», так как рынок оценивается как достаточно консервативный, протяженность проектов во времени влияет на снижение рыночной динамики. Генеральный директор «Ленгипротранса» Владимир Чернаков:

*«Рынок достаточно консервативный, и он не меняется в течение года – двух лет. Рынок заказов на проектирование железнодорожных путей сообщения формируется примерно на три – четыре года вперед. И не меняется ежегодно. Единственно, что на этот рынок сегодня в качестве заказчиков выступают новые частные инвесторы. Если раньше заказчиками были те, кто строят или... министерство было путей сообщения... То сегодня появляются довольно мощные самостоятельные инвесторы, которые строят себе подъездные пути. Сказать, что это процесс активный, я не могу. Мы знаем всех, кому потребуется, потому что сначала идет разговор о строительстве порта или разработке месторождения, или о строительстве нового предприятия. И мы уже знаем, что так или иначе будут обращаться к нам со своей железнодорожной составляющей. Поэтому мы работаем на консервативном рынке, который можно прогнозировать на два – три года вперед точно»*

У Петербургского мельничного комбината внешняя среда достаточно стабильная, без резких и быстрых изменений. Компания имеет устойчивые финансовые показатели, стабильно развивается и занимает лидирующие места на рынке. Возможно, от негативного воздействия внешней среды ее защищает то, что она является частью крупной холдинговой структуры.

Таким образом, можно увидеть, что внешняя среда значительно различается у исследуемых компаний. В итоге, в нашей выборке

оказалось примерно поровну компаний из динамичных отраслей и компаний из отраслей с низкой или средней динамикой.

Можно сделать следующие выводы относительно внешней среды анализируемых компаний:

- Внешняя среда заставляет компании искать новые комбинации ресурсов и способностей с тем, чтобы удерживать рыночную позицию;
- Компании с достаточно стабильной внешней средой также находятся в поиске конкурентного преимущества и пытаются обновлять свои бизнес-модели, что мы особо отметим позже;
- Компании постепенно переходят к более сложным бизнес-моделям. В этом, наверное, заключается один из основных выводов нашего исследования. Внешняя среда заставляет компании либо меняться (что является отражением реактивной позиции), либо вести себя проактивно, придумывая инновационные структурные решения. С нашей точки зрения, это существенно для концепции динамических способностей, которые носят динамический характер как раз из-за привязки внешней среды к изменениям внутри компании.

### **Бизнес-модели**

Среди исследуемых компаний большинство обладают уникальными для рынка бизнес-моделями, которые не свойственны конкурентам. Так, «Механобр-техника» - это, по своей сути, научно-технологический центр полного цикла, работающий на рынке B2B:

*«Мы и по форме, и по существу являемся крупнейшим инновационно-технологическим центром в России. Таких, которых сегодня не так много. Мы начинаем нашу разработку реально с фундаментального научного поиска. И мы в состоянии финансировать это сами. И доводим это в конечном счете до инновации, появившейся на предприятии, реально работающей, оплаченной, в виде металла, технологии или даже целого предприятия, построенного на этой инновационной идее».*

Таким, образом «Механобр» – это инновационно-технологический центр, аккредитованный как научная организация. На наш взгляд, сама бизнес-модель является весьма инновационной для России: научно-исследовательская организация имеет возможности для собственного

производства сложной механической техники. Руководство планирует сделать НПК монополистом по нескольким направлениям, осуществлять полный комплекс работ и сдавать технологические комплексы (завод по переработке мусора, например) полностью «под ключ» от начала строительства до запуска. Такая бизнес-модель требует существенных усилий по ее координации, особого подхода к управлению персоналом, специфической организационной структуры, а также налаженных процессов обучения и управления знаниями.

Похожую ситуацию сознательного усложнения бизнес-модели мы видим и в других исследуемых компаниях. Так, «Ленгипротранс» специализируется на комплексном подходе к инфраструктурным объектам транспорта, который закладывается в основу лидерской рыночной позиции. Исходя из этого, появляется особый подход к персоналу, его развитию, наблюдается попытка найти синергию, создается «центр компетенций», который и есть основа модели:

*«Железная дорога. ...Там есть земляное полотно, на которое кладутся железнодорожные пути. И, в принципе, можно ехать. Только если пустить тепловоз. Но при этом есть электрофикация. То есть, идет электровоз. Есть депо, которое обслуживает. Есть пункты, которые занимаются релейной связью. Это целая система. Есть вокзалы. Есть целая инфраструктура, которая принадлежит железным дорогам. Не только путь, а очень много инфраструктурных объектов. Так вот, можно заниматься только электрофикацией. Есть институты, которые занимаются только электрофикацией. Есть институты, которые разрабатывают только градостроительные объекты, вокзалы, депо... Мы же занимаемся разработкой всей концепции. Поэтому у нас есть несколько отделов, которые занимаются, например, железнодорожным путем... А ведь мы на сегодня единственные, пожалуй, кто серьезно проектирует на Севере. Это уникальный вообще объект. У нас есть отдел, который занимается электрофикацией пути... станций, вокзалов, в том числе... и так далее... Вот, что я называю комплексным подходом. Это было всегда. А уже на уровне субподряда с нами работают специализированные компании».*

Компания «Буквоед» развивает концепцию пространства для культурного досуга, обучения и развития знаний вместо простой сети книжных магазинов, так как это является логичным решением по оптимальному использованию коспециализированных активов с тем,

чтобы создать эффективную книготорговую сеть с отличным от конкурентов пространством. Таким образом, «Буквоед» переходит от концепции книжного магазина к идее пространства, в рамках которого человек может удовлетворить свои информационные, интеллектуальные и эмоциональные потребности. Также компания сделала значительные шаги по формированию взаимосвязей между собственной цепочкой создания ценности и цепочкой создания ценностей поставщиков и партнеров.

*«В течение последнего года идут инвестиции в будущее. Мы меняем модель посещения книжного магазина. До сих пор в городе не было уютных книжных магазинов с кофейней и событийным потоком. И, соответственно, не было объектов, не было привычки, не было модели поведения. Первое: она появилась...Сейчас с помощью этой модели, с помощью потока новостей, количества посещающих этот объект в центре города, это представление горожан достаточно резко расширилось. Многие приезжают из Москвы, там у них подобного рода объектов нет. На самом деле, в принципе, этот объект уже мирового уровня».*

Компания MeatLand осуществляет переход от простых поставок, к целому комплексу логистических услуг. Компания перешла от простых поставок мяса в розничную торговлю к логистической компании, которая путем предложения отличных логистических услуг предоставляет рознице дополнительную ценность. Таким образом, компания постепенно переходит от предоставления товаров к оказанию услуг, что является абсолютно инновационным решением для этого рынка.

Компания «Фаберлик» отличается сетевой моделью бизнеса, основанной на сетевом маркетинге. На данный момент, у компании существует более 600 000 консультантов-продавцов. В каждом регионе есть региональный директор, имеющий соглашение с компанией, но полностью несущий ответственность за осуществляемую им деятельность. Это обеспечивает компании существенную гибкость, дает огромные возможности с точки зрения дистрибуции, позволяет иметь большой товарный ассортимент. При этом компания производит инновационные продукты, что усложняет ее бизнес-модель, а управление является рамочным, то есть руководство дает полную свободу менеджерам в региональных офисах.

Компания Digital Design работает в области B2B, что определяют ее продуктовую линейку и другие элементы ее бизнес-модели. Компания видит смысл в сегментации рынка IT услуг, так как компании для достижения успеха необходимо четкое позиционирование с фокусом на конкретную нишу. В таких условиях от Digital Design требуется активизация деятельности в области R&D, применение стратегии дифференциации (и, значит акцент на повышенном качестве – что уже делается компанией), клиентоориентированный подход. В то же время, если компания выбирает такой подход, то ей постепенно придется отказаться от продуктов, которые прибыльны сегодня, но неперспективны в будущем.

Компанией «Первомайская заря» принято решение об отказе от собственного производства и выделении его в отдельную структуру. Это означает, что компания постепенно переходит к сетевой структуре. Компания пока оставила производство в г. Остров, но основные производственные мощности, во-первых, переведены из центра города, где они исторически находились, и, во-вторых, принадлежат теперь другим собственникам. Таким образом, можно предположить, что компания хочет сосредоточиться на развитии брэндов, увеличении торговой сети, что потребует повышения гибкости и множества организационных изменений.

Петербургский мельничный комбинат выпускает продукцию для двух рынков: B2B и B2C. Исходя из этого, требуются разные бизнес-процессы, хотя в последнее время происходит сближение с потребителем в B2B сегменте, так как комбинат не преследует стратегию лидерства по издержкам, а выходит на рынок стандартных продуктов (!) с дифференцированным продуктом, то есть предлагает заказчикам конкретную муку в соответствии с их конкретными потребностями (под определенное оборудование). В то же время, в компании понимают, что на рынке B2B необходимо выстраивать долгосрочные отношения.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы об особенностях бизнес-моделей выбранных компаний:

- Бизнес-модели сложны для копирования. Например, практически невозможно имитировать модель функционирования научно-производственного комплекса полного цикла.
- Бизнес-модели претерпевают серьезные изменения. Меняются сами основы бизнеса, бизнес переходит на качественно новый уровень, наполняя деятельность компаний новым смыслом,

происходит, например, отказ от производственных подразделений и концентрация на новых продуктах и их продвижении.

### **Стратегические цели**

Прежде всего, необходимо отметить, что компании постепенно переходят от количественных к качественным целям. Так, «Механобр-Техника» ставит перед собой цель развития собственной научной базы, что, в свою очередь, требует обучения сотрудников и систематической работы с ВУЗами. «Первомайская заря» ставит цель развития качественно иной торговой сети. Основная стратегическая цель Петербургского Мельничного комбината – расширение потребительского рынка, так как традиционно комбинат не работал активно с конечным потребителем, соответственно, необходимы новые продуктовые линейки и в то же время повышение операционной эффективности.

«Ленгипротранс» говорит о необходимости удержания лидирующей позиции на рынке в области проектирования комплексных проектов:

*«Нам нужно развиваться, нам нужно для себя формировать несколько иной рынок, диверсифицировать его, рассчитывать не только на одного заказчика, потому что это как всегда две стороны одной медали... И такая стратегия была выбрана уже несколько лет назад ... Дело в том, что, если мы заявили себя как лидера, а это в общем-то концепция, то лидер все время должен быть лидером. То есть, не на три года, а его желание быть лидером ... значит постоянный поиск работы... А почему мы заявили себя как лидеры? Такую миссию мы для себя выбрали. И для этого были совершенно объективные предпосылки. Семьдесят лет на рынке. Институт, который из многочисленных институтов не сдался и выжил. Причем, несмотря на то, что это является виртуальным бизнесом, бизнесом людей и мозгов, он не исчезли. И не использовать сегодня эту возможность нельзя. Это же объективно»*

Помимо того, что компании начинают ставить перед собой качественно иные цели, они также активно занимаются реструктуризацией бизнеса и радикальным изменением своих бизнес-моделей. Так, компания ИТМ завершает реструктуризацию, которая нацелена на повышение гибкости и адаптируемости («компания должна

была быть мобильной и гибкой, уметь быстро адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям»). MeatLand так объясняет трансформацию своей бизнес-модели:

*«Стратегия состоит в следующем – трансформация бизнес-модели: от бизнес-модели импортер-дистрибьютор к бизнес-модели “диверсифицированный продовольственный холдинг, поставляющий на рынки комплексный сервис в области мяса, низкотемпературного продукта”»*

Digital Design видит необходимость в переходе к инвестиционной модели развития через создание научно-технического совета в целях изучения потенциально перспективных новых технологий, принятия обоснованных решений, инвестирования средств в разработку и реализацию. Что уже не раз отмечалось в последнее время экспертами, цели российских компаний приобретают амбициозный характер<sup>6</sup>. Так, например, «Фаберлик» ставит цель сделать Россию косметической державой, «Буквоед» выдвигает цель стать в сознании потребителей альтернативой телевидению, чтобы события, мероприятия, «программа», предлагаемая «Буквоедом», была столь же интересна и полна, как программа телепередач.

И последняя тенденция в области постановки стратегических целей, которую мы бы хотели отметить, это интернационализация. Компания Digital Design думает о выходе на рынок Восточной Азии, «Ленгипротранс» развивает отношения с заказчиками из Северной Африки и Индии. «Фаберлик» заявляет о необходимости выхода на два новых географических рынка в год и считает себя компанией будущего, так как, по их мнению, сетевой бизнес – основа постиндустриального общества.

### **Компании и конкуренты**

Очень интересным в исследовательском плане оказался анализ конкурентов и положения компаний в своих отраслях. Компании постепенно пытаются осознать, в чем могут заключаться их основные отличия от конкурентов, и как использовать эти отличия для удержания собственной лидерской позиции.

---

<sup>6</sup> Последняя конференция компании «Альт» была посвящена именно этой проблематике.

Руководство компании MeatLand относительно будущего компании уверено, что по некоторым направлениям деятельности у компании нет на данный момент конкурентов, на что повлияла осуществленная компанией структурная инновация – предложение логистических услуг нового уровня. В целом компания опасается вытеснения со стороны крупных сетевых магазинов, предпочитающих работать напрямую с производителями, нежели с посредниками, продающими и хранящими товары других производителей

ITM заявляет, что компания имеет порядка 200 конкурентов по трем сферам бизнес-деятельности. При этом важно отметить, что у компании действительно сильный и известный брэнд на рынке. В самой компании давление конкурентов не отмечают как имеющий существенное значение фактор, следовательно, можно предположить, что компания является одним из лидеров рынка. Тот же вывод можно сделать, исходя из информации о клиентах компании, так как у крупных зарубежных корпораций всегда высокие требования, предъявляемые к генеральным подрядчикам.

НПК «Механобр-Техника» во многих областях своей деятельности является монополистом, или продает лицензии на производство своих уникальных продуктов. Причем, по номенклатуре более чем 260 изделий, «Механобр-Техника» является монополистом в мировом масштабе.

*«Мы хотели бы, чтобы инновационно-технологический центр стал, по крайней мере, по одному, а возможно и по второму еще одному направлению монополистом. Серьезным. Мы все должны бороться за монополизм в рыночной ситуации. Если ты хочешь быть успешным, ты должен бороться. И твой конкурент должен бороться за монополизм. Это реальная конкуренция, в рамках которой вряд ли кому-то удастся стать монополистом. Но все становятся качественно уровнем выше. И мы хотели бы стать монополистами на рынке, на котором мы сегодня очень уверенно себя чувствуем. По всему циклу переработки отходов коммунальных, медицинских, промышленных и даже опасных. Здесь не так много сегодня инжиниринговых фирм, инжиниринговых, не операторов этого рынка, а инжиниринговых фирм, которые могут вас снабдить от начала до конца концепцией, технологией, проектом, построить и сдать вам объект под ключ. Сегодня, и вот это одна из важнейших для меня бизнес-идей, стать в хорошем смысле здесь монополистом, идти в регионы, идти по России дальше, от Северо-Запада, где мы закрепляемся, двигаться дальше»*

Компания Digital Design по многим продуктам является технологическим лидером, но в виду бесперспективности некоторых продуктов, компания ищет новые ходы, чтобы избежать усиления конкуренции на рынках существующих продуктов.

Относительно «Первомайская Зари» следует отметить, что пока ни одна из российских компаний по оборотам не может конкурировать с глобальными сетями одежды, даже у самых крупных из них рыночная доля не превышает 2-3%. Поэтому пока нельзя сказать, что компания сильна в конкурентной борьбе, но менеджмент предпринимает действия, чтобы выправить эту ситуацию.

Компания «Фаберлик» конкурирует с основными глобальными брендами компаний «Avon», «Oriflame», «L'Oreal», при этом компания стремится к мировому лидерству:

*«Лидировать, конечно, важно. Но мы «в долгую» играем. У нас нет необходимости стать первыми в следующем году или через год. Мы сейчас в мировом рейтинге компаний всего-то навсего 91 место занимаем по миру. У нас цель плавно, в тихом режиме по пять мест в год приподниматься»*

«Ленгипротранс» делает акцент на исторической траектории развития, используя накопленные за 70 лет знания, и пытается создать комплексную модель, копирование которой займет очень много времени у конкурентов.

«Буквоед», с одной стороны, сам расширяют сферу конкуренции, с другой – предчувствует угрозу со стороны гипермаркетов. По мнению, «Буквоеда», конкуренты на книжном рынке в целом менее активные и творческие.

Итак, мы можем сделать следующие выводы по конкурентному положению компаний:

- все компании являются одними из лидеров в своей отрасли;
- давление конкурентов все компании не отметили в качестве весомого фактора;
- иногда компании указывали на предчувствие изменений конкурентной среды и описывали управленческие решения по проактивным действиям.

## **Инновационный контекст**

Если рассматривать технологические инновации, то в этой области некоторые из исследуемых компаний достаточно активны. Для компании «Фаберлик» технологические инновационные процессы жизненно важны для ее бизнес-модели: исследования приводят к созданию новых, ранее не производимых косметических средств. На данный момент, компания обладает более чем 20 патентами. Значительные средства «Фаберлик» вкладывает в собственную лабораторию, которая является крупнейшей в России и позволяет ученым творить, что немаловажно. Компанию можно в полной мере назвать инновационной. Ученые разрабатывают новые продукты и сами предлагают их маркетологам для продвижения и исследования рынка. Компания для исследований привлекает химиков, биологов и медиков. Лаборатория, являющаяся центром инноваций, делится на два крыла: фундаментальные исследования и рецептуры. Подразделение рецептур активно взаимодействует с маркетингом, а исследователи придумывают новые продукты. О крайне активной инновационной политике компании говорит тот факт, что каждый год они меняют 1/3 ассортимента. Сейчас работа ведется в области кислородной косметики – модного и актуального направления по всему миру. В дальнейшем компанией будут вестись разработки на стыке медицины и косметологии – это пока неразработанное направление в косметической отрасли, что говорит о проактивной продуктовой позиции компании. Компания зачастую создает спрос под конкретный продукт.

«Механобр-Техника» является в своем роде уникальным предприятием, которое занимаясь фундаментальными научными исследованиями, доводит инновацию до реализации в «металле». У компании есть более чем 140 уникальных лицензированных образцов оборудования. НПК признан научной организацией и имеет возможность изобретать и запатентовывать свои изобретения. На предприятии изготавливают инновационные изделия для промышленности (например, завод-комплекс по переработке мусора). В целом, именно в этом симбиозе научного центра и завода и заключена ключевая компетенция компании. Инновационная деятельность заключается в том, что, по мнению генерального директора, на 60% - это компания знаний, и лишь на 40% материального оборудования. Таким образом, сотрудники компании постоянно находятся в научном поиске, занимаются научной деятельностью, которая потом находят свое воплощение в конкретных продуктах или их составляющих.

В «Ленгипротрансе» инновационные разработки – основа бизнеса. Компания разрабатывает новые решения для каждого конкретного случая дорожного строительства. Опыт, накопленный компанией, помогает ей понять, как именно надо выполнить определенный проект (в области геологии, например), но поскольку условия меняются от проекта к проекту, компания разрабатывает новые технологии и способы строительства, вплоть до новых типов креплений. Бизнес построен полностью на работе интеллектуальных сотрудников, и по своей сути является инновационным. Поэтому необходимы внутриорганизационные процессы, которые помогут повысить эффективность. Так, например, в компании начинает постепенно внедряться проектное управление. При этом в институте понимают, что надо учитывать ту структуру, в которой люди работают не один десяток лет. Поэтому, две организационные структуры существуют пока параллельно. В связи с этим появляются новые требования к сотрудникам – ключевой фигурой становится «главный инженер проекта», который является «человеком широких взглядов» (так как он должен разбираться в экономических и правовых вопросах).

Также в компаниях мы встречаем и управленческие инновации. Компания MeatLand осуществляет структурные инновации на том рынке, на котором оперирует. Под структурной инновацией мы понимаем сдвиг рыночного восприятия услуги с сегодняшнего уровня ее развития на качественно новый уровень. Компания предлагает качественно новую услугу, которой ранее на рынке не было – комплексное логистическое обслуживание компаний, занимающихся торговлей или переработкой мяса или других охлажденных продуктов и полуфабрикатов. Причем, компания также готова предоставлять эти услуги конкурентам, клиентам, то есть создать полную цепочку действий по оказанию услуг от производителя до клиента. Кроме того, инновационным видится переход от импортных закупок мяса, от которых сейчас зависит российский рынок, к закупкам российского мяса.

Структурную инновацию мы также можем наблюдать в компании «Буквоед». Структурные инновации в этом случае – это изменение всей бизнес-модели и предложение нового качественного уровня услуг рынку. Создавая пространство для досуга, «Буквоед» стремится, чтобы покупатель, придя в книжный магазин, смог получить максимум информации и в то же время комфорта.

Компанию ITM можно считать инновационной в области изменения своей организационной структуры. За свою историю компания изменила свою организационную структуру несколько раз, что позволяло ей оставаться достаточно гибкой. Компания занималась несколькими видами деятельности (ремонт и обслуживание трансформаторов, отделочные работы), которые потом были интегрированы в более общие строительные структуры. В будущем компания хочет уделить большое место инвестициям, и для достижения достаточной гибкости планирует привлекать к строительству не только свои силы, но и внешних подрядчиков. В «Первомайской Заре» также произошел переход от вертикальной структуры к плоской, суть которой в том, что бизнес-процесс ведут один или два человека от начала и до конца: от закупок ткани до производства конечного продукта.

Петербургский Мельничный комбинат внедряет радикальную организационную инновацию: систему бережливого производства:

*«Мы занимаемся очень серьезным анализом организационной структуры бизнес-процессов. Самые разные подходы за этот год мы рассмотрели... Сегодня могу сказать, чем сейчас как раз заняты. Это, все-таки, методика бережливого производства и переход на систему ЛТ. Конечно, понятно, что в российской действительности это очень серьезное заявление. Но, тем не менее, производственную составляющую мы хотим попробовать по этой системе выстроить. Сейчас мы выделили сегмент, на котором мы этот проект хотим запустить, и надеюсь, что это будет удачно»*

Таким образом, мы видим, что рассматриваемые компании внедряют комплекс технологических и организационных инноваций, при чем если в одних случаях инновации являются основой бизнеса, то в других случаях компании осознанно идут на радикальные изменения бизнес-моделей для того, чтобы выстроить устойчивые отличия от конкурентов и выйти на рынок с принципиально новым комплексным предложением.

### **Управление знаниями и процессы обучения**

Управление знаниями, работа с ними, заключающаяся в их приобретении, хранении и извлечении, является одним из ключевых элементов, на которых держатся динамические способности. К сожалению, работа со знаниями проводится далеко не во всех

компаниях, а там где она осуществляется, она скорее носит интуитивный характер, чем имеет систематическую основу. Обучение, как проводник знаний в компании, во многих компаниях носит индивидуальный характер и сводится к приобретению навыков. Организационное обучение как феномен встречается достаточно редко.

Компания MeatLand размышляет о знании того, как проводить логистические

операции – в этом, на наш взгляд, заключается ключевая компетенция компании. В подтверждение этому, следуя логике Г. Хамела и К.К. Прахалада [Прахалад, Хамел, 2003], говорит тот факт, что на ключевой компетенции основан один из бизнесов компании, и она дает выход на несколько рынков конечных продуктов (мясо, овощи, полуфабрикаты и обслуживание конкурентов).

В компании ITM подобных способностей нет. Но в компании проводятся тренинги и семинары, повышающие квалификацию сотрудников, то есть наблюдается акцент на индивидуальном обучении. Периодически в компании проводится анкетирование на тему удовлетворенности сотрудников. Это дает возможность компании улучшать условия работы и способы ее осуществления.

Как уже отмечалось, основной ресурс компании «Механобр-Техника» - это знания. Также, необходимо учитывать, что «Механобр-техника» - это научно-производственный комплекс, признанный Российской академией наук, и в компании постоянно рождаются новые научные идеи. Многие сотрудники, работая на предприятии, защитили дипломы, кандидатские, или докторские диссертации. Руководство пытается привлекать молодых специалистов, для которых создаются особые условия для коммуникаций с целью создания и обмена новым знанием.

«Фаберлик» активно сотрудничает с университетами и институтами, у компании есть своя лаборатория, поэтому, без сомнения, знания, накопленные внутри лаборатории, или пришедшие извне, из научного мира, обрабатываются, используются, и в дальнейшем где-то хранятся. Причем лаборатория «Фаберлик» часто сама является создателем нового знания в косметическо-медицинской отрасли и широко известна в науке. Например, через 3 года ожидаются открытия в области стволовых клеток.

В компании Digital Design процессы управления знаниями пока только начинают формироваться. В «Первомайской Заре» непрерывный

процесс обучения необходим для того, чтобы поддерживать качество обслуживания на постоянно высоком уровне.

В компании «Ленгипротранс», на наш взгляд, наблюдаются серьезные начальные шаги по управлению знаниями – в компании активно используется проектная работа, функционирует система семинаров по управлению проектами, осуществляются систематические действия по накоплению знаний:

*«Специализация на комплексном подходе к инфраструктурным объектам транспорта. У них [западных конкурентов] такого комплексного подхода нет. ... Это займет очень много времени...Институт, который был создан семьдесят лет назад... и порядка двух тысяч сотрудников там работает. И тысяча двести – это были люди... это были заключенные, которые занимались геологией. Они исследовали каждый метр, километр поверхности. Везде. Представляете, Вы приходите к немецкому партнеру, который говорит, что он завтра же пойдет бурить – 15 долларов сантиметр. А пробурить надо километров 100. И времени это займет полтора года. В общем-то, ничего тут страшного нет. И мы говорим...у нас есть архив, ... у нас исследования Севера лежат все в архивах. И мы этим сами занимаемся уже семьдесят лет, с БАМа... А это очень дорогостоящие экспедиции»*

Таким образом, основные выводы, которые мы можем сделать относительно работы с организационным знанием и обучением:

- знания – основной актив у половины компаний из всех рассмотренных;
- работа со знаниями - их кодификация и распространение – на систематической основе не проводится;
- постепенно меняется отношение к персоналу, так как он начинает восприниматься, как основная ценность;
- присутствует акцент на индивидуальном, а не на организационном обучении.

### **Предпринимательский контекст**

С одной стороны, мы наблюдаем в компаниях очень серьезную лидерскую составляющую – именно лица, стоящие во главе компаний, являются инициаторами изменений, задумываются об изменении бизнес модели и принимают решения по осуществлению проактивных

конкурентных шагов. С другой стороны, мы видим, что компании пытаются использовать проектные и сетевые организационные структуры для повышения гибкости, задумываются об активизации внутреннего предпринимательства и мотивации персонала на активное творчество.

Например, компания MeatLand представляет собой традиционную иерархическую структуру, без акцента на предпринимательские аспекты деятельности, но при этом в компании осуществляются структурные инновации, то есть здесь наблюдается некое предпринимательское видение на уровне управляющей компании.

Контролируемое предпринимательство присутствует в компании ITM, так как в основе структуры заложена проектный подход. Менеджер проекта имеет все полномочия принимать любые решения, лишь бы достигнуть поставленной цели.

В НПК «Механобр-Техника» мы наблюдаем очень сильную позицию лидера компании, который четко осознает будущие перспективы компании и те управленческие решения, которые в связи с этим должны быть приняты. Управленческие решения сейчас прежде всего направлены на выход в регионы и новые рынки, на реструктуризацию и на обширный маркетинг. В принципе это можно назвать проактивной позицией, так как компания не откликается на вызовы рынка, а сама создает их для себя. Компания ищет и открывает новые рынки сама и стремится к самостоятельному развитию рынков, на которых представлена. Внутреннего предпринимательства как такого в компании нет, но есть инновационная активность сотрудников, которая стимулируется различными методами.

Компания «Фаберлик» целиком построена на предпринимательстве. Консультанты, продающие косметику по каталогам в регионах, являются индивидуальными предпринимателями, с которыми заключен контракт. Поэтому каждый консультант заинтересован, чтобы его бизнес процветал. «Фаберлик» дает полную свободу действий в этом отношении. Это – предпринимательство в продажах, саму компанию волнует только получение прибыли от продажи продуктов, как же будет организован процесс продажи – это забота консультантов. Компания определяет, каковы рамки деятельности, например, способы продвижения нового вида продукта, а потом уже предприниматели-консультанты своими силами обеспечивают продажи. Компания осуществляет некий контроль, скорее всего за состоянием финансовых и продуктовых потоков.

*«Наверно, ключевое звено – это работа, которую мы ведем с директорами нашей сети. Задействованы те люди, которые держат собой целые куски продаж в разных регионах. Та программа тренингов и обучения управлению и развития их компетенций, которые есть, то есть, эта работа по... возвращению новых компетенций, которых у женщин не было, когда они приходили в сеть. Для того, чтобы они становились не просто продавцами, а управленцами собственной структуры. Что, в общем, достаточно тяжело. И, плюс к этому, они же – предприниматели. И то, что у нас сеть состоит из предпринимателей, которые действуют на свой страх и риск, это наш колоссальный потенциал. Это не сеть менеджеров, где есть рабочее время и распоряжения, которые они должны делать. Они рискуют своим временем и своими деньгами. Поэтому общая заинтересованность в бизнесе – намного больше ... Потому что это новый образ работы, новый образ профессии. И это здорово»*

Вторая ключевая компетенция, которую можно назвать следствием наличия предпринимательства в компании, скорее связана с фундаментальными исследованиями, и заключается в том, что сотрудникам лаборатории дают время и ресурсы экспериментировать, спокойно относятся к неудачам, и как результат, раз в полгода лаборатория достигает серьезных прорывов в исследованиях.

В компании «Ленгипротранс» мы очень четко можем видеть проявление предпринимательской функции, так как руководитель сделал осознанный выбор в пользу бизнес-модели, которая должна защитить конкурентные преимущества компании от имитации со стороны конкурентов, выделить компанию, также руководитель осознанно на основе этой модели развивает новые географические направления.

В компании «Буквояд» мы наблюдаем прежде всего предпринимательский стиль мышления руководителя, который не может не отразиться на сложной бизнес-модели компании, темпах ее роста и преимуществ по сравнению с конкурентами.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы относительно проявления предпринимательского контекста в компаниях:

- предпринимательство существует не во всех компаниях;
- особо четко предпринимательский контекст проявляется в компаниях, где во главе стоят их основатели;

- в некоторых компаниях наблюдается «контролируемое предпринимательство», то есть руководство осуществляет «рамочное» управление, большинство же управленческих решений делегировано менеджерам;
- в компаниях было обнаружено как научное, так и коммерческое предпринимательство. Под научным предпринимательством мы понимаем свободный научный поиск, ситуацию, когда ученые могут сами в свое удовольствие исследовать какие-то явления и что-то изобретать, и при этом доводить инновацию до стадии диффузии. Под коммерческим же предпринимательством, мы прежде всего понимаем интенцию создания новых рынков. И что чрезвычайно важно для нашего исследования, такое намерение есть практически у каждой компании;
- тем не менее, большинство компании пока реактивны в своих решениях. Компании все еще реагируют на изменения внешней среды, чем сами их провоцируют.

### **Выводы исследования**

Что же дают компаниям динамические способности? Прежде всего, на наш взгляд, компании с элементами динамических способностей имеют четкую ориентацию на будущее, и формируют проактивную позицию, которая может поддержать процесс распознавания новых возможностей рынка и их своевременной реализации. Как сказал генеральный директор НПК «Механобр» Л. Вайсберг: «Помирать готовься, а землю засевай, всходы может быть будут через 10 лет», что лучшим образом отражает проактивную позицию этой компании.

Также динамические способности дают компаниям возможность развивать адекватные ключевые компетенции путем перегруппировки ресурсов, составления новых «наборов» ресурсов и способностей. Основными примерами в результате анализа интервью стали такие ключевые компетенции:

- комплексное проектирование;
- сложные логистические услуги;
- сетевая структура для дистрибьюции косметики;
- симбиоз научного центра и производства;
- создание сложной модели досуга на базе сети книжных магазинов.

В то же время, во время анализа качественных интервью было отмечено, что у российских компаний все еще нет элементов, позволяющих им быть действительно успешными на рынке. Во-первых, российским фирмам пока что не хватает зрелости. В целом, большинство фирм существует около 15 лет, и только сейчас они начали задумываться о действительно профессиональном управлении на основе знаний и опыта, а не хаотичных действиях «на авось».

Во-вторых, российским компаниям не хватает проактивной ориентации на изменения во внешней среде. Проактивная ориентация – в целом практика, которая довольно сложно осуществима. Немногие компании в мире вообще могут менять рынки, совершая опережающие действия и диктуя тем самым изменения во внешней среде. Необходимо быть истинно предпринимательской фирмой.

В-третьих, сейчас российским компаниям не хватает инвестиций на внутреннее развитие. Финансовых ресурсов никогда не бывает достаточно. И хотя российские компании сейчас декларируют стабильные доходы, но, все равно, не хватает средств на все аспекты внутреннего развития, особенно на работу по управлению знаниями.

Обратимся теперь к поставленным в начале гипотезам. На основе анализа интервью можно сделать следующие выводы относительно текущих стратегий российских компаний и наличия у них динамических способностей. Нельзя не отметить тот факт, что российские компании начинают создавать стратегии на основе анализа внутренних ресурсов, компетенций и способностей, а не просто слепо реагировать на изменения во внешней среде.

Внешняя среда так или иначе заставляет компании искать основу для создания конкурентного преимущества. Примечательно, что компании, находящиеся в стабильной внешней среде, также находятся в поиске источников конкурентных преимуществ. Так, например, «Ленгипротранс», по словам его генерального директора В. Чернакова, несмотря на достаточно консервативный рынок, пытается просчитать, как в будущем сохранить лидерскую позицию, которая сознательно была выбрана несколько лет назад. Таким образом, наша **гипотеза 1** о том, что «динамические способности (полностью или их элементы) проявляются в большей степени у компаний, функционирующих в быстроменяющейся внешней среде» требует более детального анализа, так как качественное исследование показало, что попытки распознавания новых возможностей осуществляют компании из совершенно различных по своей динамике отраслей.

В связи с этим, наша **гипотеза 2** о том, что «на наличие динамических способностей указывает проактивная позиция компании по распознаванию и освоению новых возможностей во внешней среде» получает частичное подтверждение. С точки зрения будущего исследования, в рамках этой гипотезы важно ответить на такие вопросы, как:

- как выявить проактивную позицию;
- какие внутренние и внешние факторы могут указывать на проактивную позицию;
- каковы основные мотивы проактивного поведения.

Поиск новых возможностей рано или поздно приводит к изменению бизнес-моделей, которые постепенно начинают усложняться. Так, генеральный директор Digital Design А.Федоров заявил, что для интернационализации компании необходимы более «хитрые модели бизнеса». В лидирующих петербургских компаниях мы наблюдаем существенные изменения их бизнес-моделей: «Первомайская Заря» практически полностью отказалась от собственного производства; MeetLand находится в процессе переход от модели оптовых поставок к модели комплекса логистических услуг; «Буквоед» продолжает развивать концепцию пространства для досуга.

В то же время, компании начали задумываться о создании более сложных бизнес-моделях, которые помогут в будущем компаниям чувствовать себя также уверенно на рынке. Впечатляют усилия «Механобр-Техники», «Ленгиротранса» и MeatLand: эти компании пытаются развивать комплексные модели, охватывающие смежные виды деятельности, пытаюсь получить синергетический эффект и в то же время предложить потребителям принципиально новый продукт. Таким образом, изменение компаниями своих бизнес-моделей – это, по сути, инновационный процесс, который требует от них серьезных усилий, но при этом появляется шанс создать модель, которую будет достаточно сложно скопировать конкурентам. Такие инновации можно назвать структурными, так как изменения охватывают весь комплекс – и продукт, и организационную структуру, и набор бизнесов, и географические рынки.

Таким образом, наша **Гипотеза 3** о том, что «динамические способности приводят к изменению бизнес-модели фирмы» частично подтверждается, но здесь важнее понять, что такие изменения дают компании с точки зрения различных результатов ее деятельности, и, прежде всего, экономических (этому посвящена наша **гипотеза 4**). В то

же время, интересно, на какие элементы бизнес-модели прежде всего оказывают влияние динамические способности, или выделение отдельных составляющих бизнес-модели не имеет значения.

Компании-участники проекта инновационно активны с разных точек зрения: и с точки зрения традиционных технологических инноваций (для таких компаний, как «Механобр-Техника» или «Фаберлик» – это основа их бизнеса), так и в области организационных инноваций – компании внедряют гибкие проектные организационные структуры («Первомайская Заря» и «Ленгипротранс»), перестраивают производственную систему, закладывая в основу принципы бережливого производства (Петербургский Мельничный Комбинат).

Таким образом, **гипотеза 5** о том, что «динамические способности положительно влияют на инновационную активность компании» требует рассмотрения в рамках полномасштабного исследования.

Инновационные процессы обычно должны поддерживаться процессом организационного обучения, так как именно он содействует процессу приобретения компанией знаний и помогает накопить опыт. Пока даже лучшие из петербургских компаний больше сконцентрированы на индивидуальном обучении, нежели чем на организационном, которое необходимо, если мы говорим о накоплении и распространении знаний внутри компании. Процессы управления знаниями являются жизненно важными, когда мы говорим об эффективном управлении инновационными процессами различных уровней. Именно управление знаниями позволяет накапливать «критическую массу» навыков для того, чтобы поддерживать ключевые для компании процессы и предвидеть рыночные изменения. И хотя знания являются основным активом компаний-участников проекта, работа по их кодификации и распространению внутри компании пока находится на самой начальной стадии.

Таким образом, на результатах полномасштабного исследования следует проверить нашу **гипотезу 6** о том, что «процессы организационного обучения по сравнению с индивидуальным положительно влияют на динамические способности фирмы».

Когда мы говорим о предвидении рыночных изменений, необходимо учитывать, что жизненно важное значение начинает играть лидер организации, его понимание рынка и предпринимательская составляющая его поведения. Именно она лежит в основе процесса изменения бизнес-моделей и дает возможность проактивно мыслить в терминах будущего, а не настоящего дня. Коренные изменения в

области стратегического управления, которые мы наблюдаем сейчас в лучших российских компаниях приводят к тому, что лидеры начинают мыслить не только терминами формального планирования, но и проактивного стратегического поведения, инициируют изменения в соответствии со своими ощущениями будущего, задумываются о создании рынков завтрашнего дня и ориентируются на лидирующую позицию в отрасли.

Наша **гипотеза 8** о том, что «предпринимательство необходимо для поддержания динамических способностей фирмы» должна позволить оценить роль лидера в формировании развитии динамических способностей.

Анализ также показал, что составные части динамических способностей существуют внутри российских компаний, но они слабо развиты, или не связаны между собой. И, действительно, в российских компаниях есть практически каждый из рассмотренных элементов в соответствии со структурой нашего анализа, но они находятся на начальном этапе своего организационного развития. Очевидно, это связано как раз таки с тем, что российские фирмы все еще молоды и не уделяют должного постоянного внимания каждому аспекту. Но, тем не менее, если удалось выявить, что интегральные части общего понятия «динамических способностей» есть, то существует надежда на их дальнейшее качественное развитие, и, соответственно, возможность более глубокого изучения.

Поразителен факт, что знания – это часто основное конкурентное преимущество российских компаний. Им может не доставать профессионализма менеджмента, или финансовых ресурсов, или проактивной ориентации на изменения, но знания и инновации – это основа конкурентоспособности российских фирм в глобальном масштабе. Это позитивная тенденция, так как есть надежда, что к этому добавится профессиональное управление, и российские компании будут действительными лидерами мировой экономики. К сожалению, знания зачастую не сопровождаются должным процессом организационного обучения.

Ключевые компетенции некоторых компаний претерпевают изменения в виду возможных изменений внешней среды. Это очень интересный вывод, если наблюдать его через призму динамических способностей. Ключевые компетенции компаний меняются благодаря связке внутреннего «мира» компаний и внешней среды. Это ли не основная цель и воздействие динамических способностей?

Успешные компании начинают работу над стратегиями вместо хаотичных действий, и действительно вырабатывают стратегии, прописывают их, устанавливают цели и средства достижения этих целей. Почти все компании находятся в процессе реструктуризации, на том или ином его этапе, и это есть результат более четкого видения того, кем они хотят стать.

Также мы должны отметить повышение профессионализма менеджмента – в фирмах задумываются о грамотных, обученных менеджерах, которые смогут внести системность в управление компанией. Практически в каждой из компаний выборки активно проводится индивидуальное обучение сотрудников.

Если сделать выводы относительно научного будущего изучаемого феномена динамических способностей, то элементы динамических способностей в российских компаниях существуют, поэтому их можно изучать в дальнейшем более глубоко и подробно. Для этого необходимы не только качественные исследования, но назрела необходимость в исследовании количественном, иллюстрирующим аналитические выводы. Кроме того, интересным видится сравнительное качественное исследование российских и зарубежных (как более развитых) фирм, результаты которого помимо дискретного научного интереса, могут быть полезными в дальнейшем изучении российских компаний.

### **Литература:**

- Андреева Т.Е., Чайка В.А. «О сущности динамических способностей» *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент.* 2006. Вып. 4. (в печати).
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. 2000. “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10/11, pp.1105 – 1121.
- Morris, M. Schindehutte, M., Allen, J. 2005. “The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective”. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 726– 735.

- Nonaka, I. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. (Перевод: Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи Х. ; пер. с англ. – М.: ЗАО «ОЛИМП-Бизнес», 2003. – 384 с.)
- Prahalad, C. K., Hamel, G. 1990. “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, pp.79-91. (Перевод: Прахалад К.К., Хамел Г. «Ключевая компетенция корпорации», *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 3. С. 18–46).
- Slywotzky, A.J. *Value migration*. Boston (MA): Harvard Business Review Press, 1996.
- Teece, D.J., G. Pisano, Shuen A. 1997. “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 509 – 534. (Перевод: Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. «Динамические способности фирмы и стратегическое управление», *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 4. С. 133–185).
- Weick, K. 1998. “Improvisation as a mindset for organizational analysis”, *Organization Science*, Vol.9, No.5, pp.543–555.
- Zollo, M., Winter, S.G. 2002. “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, *Organization Science*, Vol.13, No.3, pp. 339-351.
- <http://www.expert.ru>  
<http://www.digdes.ru>  
<http://www.lgt.ru>  
<http://www.mill.ru>  
<http://www.meatland.ru>  
<http://itmgroup.spb.ru/>  
<http://www.faberlic.ru>  
<http://www.mtspb.com>  
<http://www.bookvoed.ru>  
<http://www.zarina.ru>  
<http://www.selavi.ru/>