

**И. И. Елисеева**

докт. экон. наук, профессор, член-корр. РАН, директор Социологического института РАН

**В. В. Платонов**

докт. экон. наук, профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента Санкт-Петербургского государственного экономического университета

## **ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ — НЕДОСТАЮЩЕЕ ЗВЕНО В ИССЛЕДОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>**

На новом этапе технико-экономического развития происходит ряд качественных изменений, требующих принципиального переосмысления подходов к оценке внутренних факторов, определяющих успех организации, будь то промышленное предприятие, финансовый институт, научная или общественная организация. Повсеместно происходит существенное усложнение состава ресурсов организации, причем ведущую роль начинают играть нематериальные ресурсы и их воспроизводство (Платонов и др., 2012). Усложняются состав и структура внутренних факторов, определяющих успех. Если в индустриальную эпоху ученого или практика вполне удовлетворял редукционистский подход к анализу эффективности и результативности деятельности, в котором внутренние факторы сводились к ресурсам (активам) и исследовалась взаимосвязь между ними и финансовым результатом деятельности, то современная организация превращается в хозяйственную систему повышенной сложности, применительно к которой такой упрощенный подход неприемлем. Слишком разнороден состав внутрифирменных факторов, определяющих эффективность и результативность ее деятельности, и слишком сложны взаимосвязи между этими факторами, чтобы все сводить к одним только ресурсам. Даже введение новой концепции «интеллектуального капитала» в 1990-х гг. не привело к изменению ситуации, так как это была попытка ответить на возрастание значения нематериальных ресурсов в рамках старой исследовательской парадигмы — «ресурсы — результат». Ускоряются темп изменений и способность организации изменяться. Осуществление инновационной деятельности становится ключевым условием обеспечения стабильного конкурентного преимущества. Стабильность уже относится не к статике, а к способности организации успевать за изменяющимся миром, т. е. к динамике. Принципиально возросло значение сетевого взаимодействия и человеческого фактора. Неслучайно на новом этапе технологического развития популярными стали такие метафоры, как «информационно-сетевая» и «когнитивная экономика».

---

<sup>1</sup> При поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (грант № 14-06-00414).

Авторы данной статьи исходят из того, что за последнее время наукой созданы необходимые элементы концептуально-методологического аппарата, необходимые для исследования внутрифирменных факторов с учетом особенностей организаций на новом этапе технологического развития. С этих позиций работа является продолжением серии статей (Карлик, Платонов, 2013а; Карлик, Платонов, 2013б; Карлик, Платонов, 2013в; Елисеева, Платонов, 2013), раскрывающих отдельные аспекты применения ресурсно-ориентированного подхода к исследованию сложной системы внутренних факторов современной организации. Для создания основы исследования инновационной деятельности в этой статье предлагается интеграция получивших признание в научных кругах концепций динамических способностей (Teese et al., 1997) и абсорбирующего потенциала (Cohen, Levintal 1990) в аналитическую структуру ресурсно-ориентированного подхода. Это достигается путем введения новой концепции «динамического потенциала» и тесно связанной с ней концепции «динамических ресурсов», позволяющих осуществить указанную интеграцию. В итоге возникает динамическая аналитическая структура, отвечающая задачам исследования инновационной деятельности в условиях информационно-сетевой и когнитивной экономики.

### **Динамические способности как экономическая категория и исследовательский конструкт**

Основанный на неоклассической экономической теории традиционный анализ «ресурсы — результаты» не мог учесть все многообразие разнородных факторов, определяющих успех фирмы как сложной хозяйственной системы. На это указывали сторонники возникшего в середине 1980-х гг. ресурсно-ориентированного подхода (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Если следовать такой логике, то принципиальные различия в результативности инновационной активности фирмы определяются экзогенными факторами, относящимися к различным аспектам научно-технического прогресса, отраслевым характеристикам, особенностям конкуренции. Все это мало связано с пониманием особенностей самой инновационной деятельности. Хотя термин «ресурсно-ориентированный подход» может ввести в заблуждение, однако именно в рамках этого подхода появилась возможность комплексного рассмотрения внутрифирменных факторов, при котором важнейший внутрифирменный фактор — «ресурсы» — рассматривается в системе других важнейших факторов. Это, прежде всего, «организационные способности»: приобретать, использовать, воспроизводить и комбинировать ресурсы, а на более детализированном уровне технологии — социально-физические системы, сконфигурированные для получения определенного вида эффекта, и индивидуальные компетенции работников, требующиеся для достижения определенного уровня эффективности и результативности при производстве определенного эффекта (Карлик, Платонов, 2013а).

Такой подход создал новые возможности для интеграции теории фирмы, теории организации, психологии, экономической социологии и других дисциплин, изучающих тот или иной аспект сложной многогранной реальности, которой является современная организация (Карлик, Платонов, 2013в). Вместе с тем сам ресурсно-ориентированный подход (РОП) критиковали за статичность, неспособность учесть динамику (Kraaijenbrink et al., 2010), ведь инновация, прежде всего, означает изменения и развитие, а это значит, что организацию необходимо рассматривать как динамическую систему. Указанное несоответствие было преодолено разработкой концепции *динамических способностей*, то есть способностей создавать, интегрировать и реконфигурировать внутренние

и внешние компетенции, чтобы реагировать на быстро изменяющуюся хозяйственную среду (Teese et al., 1997). Динамические способности позволяют завоевывать и наращивать стабильное конкурентное преимущество. Эта концепция очень близка к концепции нового комбинирования ресурсов, что Шумпетер считал основной функцией, и даже миссией, предпринимателя. Следовательно, динамические способности являются источником возникновения шумпетерианской ренты в дополнение к дифференциальной ренте, принимаемой в РОП «по умолчанию» (Карлик, Платонов, 2013а).

Введение концепции динамических способностей позволило операционализировать ключевую концепцию эволюционной экономической теории — организационные рутины, создать возможности для ее эмпирической проверки в ходе научных исследований на основе количественных и качественных данных по экономике фирмы. Так как рутины являются важной составляющей организационных способностей, динамические способности связаны с появлением новых и модификацией существующих рутин (Zollo, Winter, 2002; Hodgson, 2008). Введение концепции динамических способностей стало решением, которое дает возможность построить аналитическую структуру ресурсно-ориентированного подхода, учитывающую как факторы постоянства, так и изменчивости. В рамках подхода, предложенного одним из основателей концепции «динамические способности», их можно конкретизировать как способности: находить, использовать, переконфигурировать компетенции и ресурсы (Teese, 2010).

Возможна и дальнейшая конкретизация до той степени определенности, когда концепция «динамические способности» может быть вписана в процедуры управления организацией как один из элементов управленческой информационной системы. Так, в работе (El Sawy, Pavlou, 2008) модель динамических способностей представляет собой приложение этой концепции к решению задач практического менеджмента. В модели соотносятся следующие аспекты:

- понимание того, что происходит в хозяйственной среде (sensing);
- овладение новыми навыками;
- интеграция знаний;
- координация деятельности.

Динамические способности могут стать центральным элементом для понимания механизмов инноваций и развития с помощью ресурсно-ориентированного подхода, но для этого требуется решение двух проблем методологического характера. Первая проблема: динамические способности должны быть увязаны с другими концепциями, всесторонне описывающими процесс формирования и поддержания стабильного конкурентного преимущества, то есть быть интегрированы в аналитическую структуру ресурсно-ориентированного подхода. Такая аналитическая структура может претендовать на название «динамической» и способна учесть внутренние факторы инновационной деятельности организации. Вторая проблема: концепцию «динамические способности» необходимо увязать с другой, относящейся к исследованию внутренних факторов инновационной деятельности, концепцией «абсорбирующего потенциала» (Cohen, Levintal, 1990). Абсорбирующий потенциал получил в последние годы широкое применение для объяснения инновационного процесса, и его валидность подкреплена данными ряда эмпирических исследований. Возникла дальнейшая конкретизация данной концепции (Zahra, George, 2002), в которой предложено различать «потенциальный абсорбирующий потенциал» и «реализованный абсорбирующий потенциал».

Предлагаемая в этой статье модифицированная для учета инновационной динамики аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода исходит из того, что динамические способности — ключевой фактор, объясняющий

эффективность и результативность инноваций на уровне фирмы, но не верхнего иерархического уровня. Ведь организационные способности дают результат во взаимодействии с ресурсами. Иными словами, *интегрируя посредством рутин и организационных механизмов (процессов) индивидуальные компетенции сотрудников фирмы, динамические способности позволяют находить, использовать и переконфигурировать ресурсы*. В ситуации, когда организация обладает значительными динамическими способностями, но не имеет необходимых ресурсов, инновационная деятельность не приведет к желаемому результату. Такой результат позволяет получить «динамический потенциал» — комбинация динамических способностей и ресурсов, к которым эти способности прилагаются. «Динамический потенциал» является тем недостающим звеном для изучения инновационной деятельности и учета особенностей информационно-сетевой и когнитивной экономики, который превращает аналитическую структуру в динамическую аналитическую структуру. Модель такой структуры представлена на схеме (рис. 1).

### Статический и динамический потенциал

Итак, динамический потенциал при интеграции его в аналитическую структуру ресурсно-ориентированного подхода представляет собой единство динамических способностей фирмы и ресурсов, которые необходимы для реализации данных способностей (динамических ресурсов). Использование концепции динамических способностей, по замыслу ее авторов, позволяет исследовать



Рис. 1. Динамическая аналитическая структура ресурсно-ориентированного исследования (разработана на основе Карлик, Платонов, 2013а)

процесс создания и присвоения ценности частными компаниями, действующими в условиях быстро изменяющейся хозяйственной среды (Teese et al., 1997, p. 509). Совмещение изучения статики и динамики позволяет учесть и факторы стабильности (постоянства), и факторы изменчивости при формировании стабильного конкурентного преимущества, вписывая динамические способности в аналитическую структуру на иерархическом уровне, соответствующем данной единице анализа: организации и группам. Статический и динамический потенциалы представляют собой две стороны общего потенциала фирмы, призванного обеспечивать стабильное конкурентное преимущество и производить добавленную ценность.

*Статический потенциал* обеспечивает такое преимущество на основе существующих ресурсов и организационных способностей, соответствуя ситуации простого воспроизводства. *Динамический потенциал* — результат взаимодействия ресурсов и динамических способностей, обеспечивающих первоначальное формирование и наращивание стабильного конкурентного преимущества. Он соответствует ситуации расширенного воспроизводства, включая тот его вариант, который принято называть «*инновационное развитие*» и который на современном этапе технологического развития становится наиболее распространенным.

Статический и динамический потенциалы различаются по структуре, экономическому содержанию и составу конкретных ресурсов, организационных способностей, технологий и компетенций. Разграничение статического и динамического потенциала проходит достаточно четко. Некоторая неопределенность возникает в двух случаях, связанных с изменением внешней и внутренней среды. Первый случай имеет место, когда из-за изменений во внешней среде даже поддержание стабильного конкурентного преимущества требует преобразования потенциала фирмы. Иными словами, на движущемся эскалаторе надо перемещаться, чтобы сохранить положение в пространстве. Этот случай важен в плане формулировки стратегии, но не влияет на определение границ между статическим и динамическим потенциалом. Второй случай относится к изменениям во внутренней среде фирмы, связанным с движением ресурсов в соответствии с жизненным циклом продукции для создания и производства которой они используются (см. ниже раздел «Динамические ресурсы»).

### **Абсорбирующий потенциал как разновидность динамического потенциала**

Абсорбирующий потенциал позволяет распознавать ценность новой информации, ассимилировать ее и коммерциализировать (Cohen, Levinthal, 1990). Такая способность определяется, прежде всего, инвестициями в НИОКР, которые в терминах предлагаемой здесь динамической аналитической структуры представляют собой динамические ресурсы. В терминах этой структуры другой важнейшей составляющей абсорбирующего потенциала является относящаяся к нему часть динамических способностей. Хотя разработчики данной концепции не использовали появившуюся позже концепцию «динамические способности», но диверсификация опыта и знаний рассматривалась ими в качестве второго, после инвестиций в НИОКР, важнейшего фактора абсорбирующего потенциала. Отличие абсорбирующего потенциала заключается в том, что составляющие его ресурсы и способности дают доступ к еще большим ресурсам внешней среды.

В терминах аналитической структуры ресурсно-ориентированного подхода абсорбирующий потенциал, состоящий из ресурсов и относящихся к ним способностей, позволяющих фирме впитывать и использовать новую внешнюю информацию, является частью динамического потенциала. Чем больше абсор-

бирующий потенциал, тем больше организация впитывает и использует внешнее знание.

Для того чтобы вписать абсорбирующий потенциал в аналитическую структуру ресурсно-ориентированного подхода, остается сопоставить ее и сформулированную выше концепцию «динамического потенциала». Так как, согласно логике разработчиков концепции абсорбирующего потенциала, активы знаний представляют собой важнейший динамический ресурс, а диверсификация компетенций представляет собой важнейший фактор, определяющий динамические способности, относящиеся к абсорбирующему потенциалу, то чем выше темп научно-технического прогресса и темп изменений в целом, тем больше потребность в абсорбирующем потенциале. При этом важно, что инвестиции в НИОКР имеют кумулятивный характер (Валдайцев и др., 1995). В терминах оборота капитала это не затраты (списываемые расходы), а капитальные затраты, создающие активы знаний. Здесь проявляется один из основных принципов ресурсно-ориентированного подхода — стабильное конкурентное преимущество в целом, при котором результативность инновационной деятельности определяются логикой предыдущих событий (*path dependence*). Такого рода ситуация представляет собой тот случай, когда данный принцип проявляется наиболее сильно: если организация регулярно не инвестирует в ресурсы абсорбирующего потенциала (собственные НИОКР), она теряет способность проследивать и воспринимать новую информацию, а когда время упущено, даже крупные разовые инвестиции не смогут исправить ситуацию. Приобретение результатов чужих НИОКР не приводит к росту абсорбирующего потенциала. Этот тезис Коэна и Левинталя становится понятным, если рассматривать абсорбирующий потенциал в рамках аналитической структуры ресурсно-ориентированного подхода, где потенциал представляет собой единство ресурсов и организационных способностей. Приобретение результатов чужих НИОКР (лицензий) означает приобретение части важных динамических ресурсов, но не означает развитие собственных организационных способностей. Кроме того, здесь уместно напомнить другой принцип ресурсно-ориентированного подхода: чтобы формировать стабильное конкурентное преимущество, ресурс должен быть уникальным. Сложно рассчитывать на уникальность приобретаемых знаний.

Абсорбирующий потенциал — то звено, которое соединяет ресурсно-ориентированный подход с сетевой и когнитивной экономикой. Развитие абсорбирующего потенциала определяет успешность участия организации в инновационных сетях, позволяя подбирать «правильных» партнеров, получать действительно актуальную и необходимую информацию, усваивать и применять новую информацию, обеспечивая стабильное конкурентное преимущество. В плане эмпирического исследования для определения степени развития абсорбирующего потенциала организации должны быть конкретизированы составляющие его динамические ресурсы и способности, определено их наличие и, в итоге, проведена количественная и качественная оценка.

В плане когнитивной экономики ключевым является положение авторов концепции, согласно которому диверсифицированный опыт и знания обеспечивают инновационность, так как заставляют взглянуть на мир по-новому. Степень диверсификации такого опыта и знаний в ходе эмпирического исследования изучается на основе когнитивного картирования.

В дальнейшем определенную популярность получило развитие концепции абсорбирующего потенциала Зара и Джорджем, согласно которому абсорбирующий потенциал является набором организационных рутин и процессов, с помощью которых фирмы приобретают, ассимилируют, трансформируют и используют знания для производства динамических организационных способностей

(Zahra, George, 2002). Такое определение, на наш взгляд, представляет собой крайний случай путаницы понятий. Во-первых, это определение не потенциала, а организационных способностей. Во-вторых, при этом динамический потенциал рассматривается как предпосылка для формирования динамических способностей. И, что самое существенное, в нем стирается отличие абсорбирующего потенциала, состоящее в использовании *внешних* факторов инновационной деятельности. В то же время полезной представляется идея тех же авторов разделить абсорбирующий потенциал на тот, который относится к восприятию и накоплению нового знания, и тот, который относится к воплощению этого знания. Это позволяет отдельно исследовать ту часть абсорбирующего потенциала, которая определяет успех НИР, что особенно актуально для научных организаций, и другую часть, которая определяет итоговую результативность инновационного процесса в целом.

### **Динамические ресурсы как составляющая динамического потенциала**

Аналогично статичному потенциалу ресурсы динамического потенциала представлены двумя основными группами — материальными и нематериальными ресурсами. Однако следует ожидать, что структура этих ресурсов отличается преобладанием нематериальных ресурсов (интеллектуального капитала). Нематериальные ресурсы имеют важнейшее значение для развития фирмы, особенно в части инновационной деятельности (Платонов, 2006). Экономическое содержание ресурсов, входящих в динамический потенциал, заключается в обеспечении инноваций и в целом развития. Это нематериальные и материальные активы, обеспечивающие инновационное развитие. Значение нематериальных активов для инновационной деятельности в обосновании не нуждается. Они включают защищенную патентами промышленную собственность, а также ноу-хау, охватывающее широкий спектр производственных, управленческих и маркетинговых ресурсов.

В рамках школы интеллектуального капитала вновь создаваемую ценность пытаются объяснить только наличием интеллектуального капитала (Платонов, 2012). Сначала подобное решение породило большие надежды и энтузиазм, но десятилетие первоначального оптимизма сменилось разочарованием (Козырев, 2004). Напротив, в рамках ресурсно-ориентированного подхода использование связки «ресурсы — организационные способности» и связки «динамические ресурсы — динамические способности» позволяет не только объяснить динамику, но более полно описать базу создания организацией новой ценности, а также учитывая роль материальных ресурсов в этом процессе.

Материальные ресурсы продолжают играть существенную роль. В составе этой части ресурсов, относящихся по нашей классификации к динамическому потенциалу, выделяются такие группы активов, как незавершенное строительство; оборудование для осуществления НИОКР; основные средства, которые обеспечивают внедрение новых продуктов и процессов; оборотные средства, временно омертвленные в инновационных и инвестиционных проектах; другие материальные активы, обеспечивающие процессы обучения и развития. Во-первых, материальные ресурсы играют ключевую роль в инвестиционной деятельности, которая обеспечивает динамику и развитие как во взаимодействии с инновационной деятельностью, так и вне ее. Этот тезис не требует обоснования. Во-вторых, значение материальных ресурсов велико и для самой инновационной деятельности (например, необходимость высокотехнологичного оборудования для успешного внедрения новых научно-технических разработок). Особое место составляют материальные ресурсы, относящиеся к *узкоспециали-*

зированным активам, например, уникальное и (или) дорогостоящее лабораторное оборудование, которое приспособлено исключительно для реализации тех или иных НИОКР. Типична ситуация, когда рынок для такого оборудования либо отсутствует, либо является «мелким» — неликвидным (Теезе, 2010). Кроме того, из-за фактора масштаба производства по экономическим причинам его могут позволить себе контролировать только организации, активно занимающиеся решением конкретных научных задач, для которых такое оборудование требуется регулярно. Данный вид материальных активов относится к динамическим ресурсам.

Потребность в динамических ресурсах больше на первых этапах жизненного цикла продукции. Со временем часть таких ресурсов, составляющих динамический потенциал, переходит в статический (рис. 2). Поэтому на первых этапах инновационной деятельности динамические ресурсы преобладают. С течением времени по мере освоения и распространения новых товаров их доля значительно снижается, но даже на этапе зрелости в виду присутствия процессов модернизации и модификации продукции динамические ресурсы продолжают оставаться значимыми.



**Рис. 2. Потребность в динамических ресурсах на стадиях жизненного цикла**

На нижнем иерархическом уровне динамическим способностям и ресурсам соответствуют технологии и компетенции. Представляется нецелесообразным выделять их в отдельные группы компетенций и технологий с приставкой «динамические», так как они отличаются по функциональной роли, реализуя инновационные процессы, обучение и т. д., но не по экономическому содержанию. Хотя используемый в научно-популярных публикациях и обыденной речи термин «инновационные технологии» следовало бы отнести именно к этому уровню.

### Заключение

Предложенная выше динамическая аналитическая структура, интегрирующая концепцию динамических способностей в рамках ресурсно-ориентированного подхода, позволяет избежать распространенной в западной научной и прикладной литературе ситуации своеобразной «ультраинновационности», когда эта концепция выдергивается из контекста. Первый вариант такой ситуации, когда динамическими способностями подменяют организационные способности в целом, не уделяя внимания всему, что к ним не относится. Второй вариант, когда стирают грань между динамическими способностями и нематериальными активами, а материальные активы практически исключаются из рассмотрения. В итоге обсуждение сводится к формулированию лозунгов о быстрых изменени-



ях и инновациях. Вместе с тем рассмотрение динамических способностей как части динамического потенциала позволяет избежать тех недоразумений, когда динамика рассматривается вне статики. Не менее важно и то, что рассмотрение абсорбирующего потенциала как составной части динамического потенциала позволяет изучать внутриорганизационные аспекты инновационной деятельности во взаимосвязи с внешней средой, что позволяет использовать методологию ресурсно-ориентированного подхода при исследовании инновационных сетей.

### Источники

*Валдайцев С. В., Мотовилов О. В., Молчанов Н. Н., Платонов В. В., Евстафьев Д. С., Осипов С. В., Свободина Л. М., Доймихен К., Фидлер Х., Гросс Б.* Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами. СПб., 1995.

*Елисеева И. И., Платонов В. В.* Концептуальный подход к ресурсно-ориентированному исследованию науки и научных организаций // *Финансы и бизнес*. 2013. № 4. С. 13–22.

*Козырев А. Н.* Интеллектуальный капитал: состояние проблемы. Интеллектуальный капитал: состояние, проблемы, перспективы / Сборник материалов Научной конференции «Интеллектуальный капитал организации — ключ к развитию и росту экономики» / сост. и науч. ред. Т. М. Орлова. М., 2004.

*Карлик А., Платонов В.* Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода. Часть 1 // *Проблемы теории и практики управления*. 2013а. № 6. С. 26–37.

*Карлик А., Платонов В.* Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода. Часть 2 // *Проблемы теории и практики управления*. 2013б. № 7. С. 49–53.

*Карлик А. Е., Платонов В. В.* Ресурсно-ориентированный подход в междисциплинарной перспективе // *Финансы и бизнес*. 2013в. № 4. С. 4–12.

*Платонов В. В.* Финансовые аспекты оценки интеллектуального капитала // *Финансы и бизнес*. 2006. № 1. С. 98–110.

*Платонов В. В.* Интеллектуальный капитал: оценка и управление: учеб. пособие. СПб., 2012.

*Платонов В. В., Воробьев В. П., Тихомиров Н. Н.* Системы управления интеллектуальным капиталом на новом этапе технико-экономического развития: методологический аспект // *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*. 2012. № 2 (74). С. 7–15.

*Cohen W., Levintal D.* Absorptive Capacity — a New Perspective on Learning and Innovation // *Administrative Science Quarterly*, 1990. Vol. 35. N 1. P. 128–152.

*El Sawy O. A., Pavlou P. A.* IT-enabled Business Capabilities for Turbulent Environments // *MISQ Executive*, 2008. Vol. 7. N 3. P. 57–68.

*Hodgson G. M.* The concept of a routine // *The Handbook of Organizational Routines* / M. C. Becker (Ed.). Cheltenham, 2008. P. 15–29.

*Kraaijenbrink J., Spender J. C., Groen A. J.* The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques // *Journal of Management*. 2010. Vol. 36. N 1. P. 349–372.

*Rumelt R. P.* Towards a Strategic Theory of the Firm // *Competitive Strategic Management* / Robert Lamb (ed.). N. J. 1984. P. 556–70.

*Teece D.* Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities // *Handbook of the Economics of Innovation*. Hall B., Rosenberg N. (eds.), Amsterdam. 2010. P. 679–730.

*Teece D., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. N 7. P. 509–533/

*Wernerfelt B.* The Resource-Based View of the Firm // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. N 2. P. 171–180.

*Zahra S., George G.* Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension // *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27. N 2. P. 185–203.

*Zollo M., Winter S. G.* Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization Science*. 2002. Vol. 13. N 3. P. 339–353.