

О. Р. Верховская

**ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ФИРМЫ:
ЧТО НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ ОНИ БЫЛИ СПОСОБНОСТЯМИ?**

Развитие концепции динамических способностей фирмы требует определения их места в системе факторов достижения и удержания конкурентного преимущества.

Исходя из определения, данного в классической работе Д. Тиса, Г. Пизано, Э. Шуен [Тис, Пизано, Шуен, 2003, с. 148], динамические способности рассматриваются как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде», можно ответить на три вопроса:

1. Каково место динамических способностей в структуре способностей фирмы?
2. Какие способности могут рассматриваться как динамические?
3. Можно ли на предприятии создать процессы, позволяющие компании не только адаптироваться к произошедшим изменениям, но и проактивно идентифицировать и создавать конкурентные преимущества?

Рассматривая связь между компетенциями и динамическими способностями, вряд ли стоит говорить об их более сложной природе или о том, что они есть высший уровень способностей. Их место в иерархии ресурсов и навыков фирмы определяется тем, что существующие на данный момент активы, обеспечивающие ей преимущества, представляют как бы вершину айсберга, а удержание лидирующей позиции в условиях быстроизменяющейся среды и высоких темпов передачи информации может потребовать их трансформации. Навыки, благодаря которым еще вчера достигались лучшие показатели эффективности, сегодня являют собой распространенную по всей отрасли практику, так как способности по разработке новых моделей автомобильными компаниями выступают сегодня не динамическими способностями, а необходимым условием существования в отрасли. Авторы доклада рассматривают динамические способности как сумму

ключевых способностей и способностей к изменениям [Андреева, Чайка, 2006, с. 13]. На наш взгляд, если мы попытаемся представить взаимосвязи между способностями с помощью формулы, то она будет иметь следующий вид:

$$\begin{array}{ccc} \text{Ключевые} & & \text{Ключевые} \\ \text{компетенции} & & \text{компетенции} \\ \text{на сегодняшних} & + & \text{динамические} & = & \text{на завтрашних} \\ \text{рынках} & & \text{способности} & & \text{рынках.} \end{array}$$

Частично сложность выявления способностей, которые могли бы рассматриваться как динамические, связана с тем, что создавать процессы обеспечения конкурентоспособности на завтрашних рынках необходимо уже сегодня, а оценить правильность предпринимаемых действий возможно лишь тогда, когда изменения произойдут. Рост показателей эффективности компании в условиях стабильной среды не может служить доказательством наличия у компании динамических способностей. Пример, описывающий результаты оптимизации производства в компании ОАО «НОВАТЕК», свидетельствует о хорошо продуманной деятельности по снижению издержек, потребовавшей среди прочих действий обучения сотрудников и стимулирования их инициативы. Однако эта деятельность выступает необходимым условием обеспечения лучшей конкурентной позиции за счет лидерства по издержкам в условиях технологической и продуктовой стабильности. Доказательством наличия у компании динамических способностей явилось бы сохранение или улучшение конкурентной позиции в условиях революционных изменений в отрасли, а также возникновение новых форм конкурентных преимуществ при имеющемся состоянии внешней среды.

Сложно оспаривать утверждение о том, что способность к изменениям есть неотъемлемая компонента любой динамической способности, это фактически вытекает из приведенного выше определения. Но мнение, согласно которому организационная способность к изменению и является динамической способностью, сужает проблему, так как оставляет за пределами рассмотрения вопросы «что» и «как» изменять.

При рассмотрении динамических способностей как потенциала организации в освоении новых конкурентных преимуществ в условиях изменяющейся и сложно предсказуемой внешней среды мы исходим из того, что их появление выступает результатом не только предпринимательских действий, но и процессов, происходящих в организации. Изменения в организации могут затрагивать модификацию производства и создание внутрифирменных условий для корректировки объемов производства и номенклатуры продукции, изменения в организационной структуре, связанные, например,

с ускорением движения информации, отслеживанием рыночных изменений, пересмотром системы управления, направленной на повышение гибкости и скорости принятия решений.

Литература

Андреева Т. Е., Чайка В. А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научные доклады № 2R-2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.

Статья поступила в редакцию 27 сентября 2006 г.