

УДК 338.27

UDC 338.27

08.00.00 Экономические науки

Economic sciences

**КОНЦЕПЦИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ВЫБОРЕ КОМПАНИИ****THE CONCEPT OF DYNAMIC ABILITIES IN THE STRATEGIC CHOICE OF THE COMPANY**

Кулеш Виталий Алексеевич  
аспирант

РИНЦ SPIN-код: 6692-0806

email: kulesh.va@yandex.ru

*Саратовский социально-экономический институт  
(филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»,  
Саратов, Россия*

Kulesh Vitaly Alekseevich

postgraduate student

SPIN-code: 6692-0806

email: kulesh.va@yandex.ru

*Saratov Socio-Economic Institute(branch) of  
Plekhanov Russian University of Economics, Saratov,  
Russia*

В последнее время существующее представление о месте и роли внутренней среды компании в процессе стратегического выбора претерпело значительную трансформацию. Развитие ресурсного подхода и необходимость непрерывного формирования конкурентных преимуществ привели к выделению и обособлению концепции динамических способностей. Цель данной статьи состоит в систематизации различных научных точек зрения на сущность и значимость данного концептуального подхода к динамическим способностям современных компаний для повышения их конкурентоспособности, а также рассмотрении ряда принципиальных вопросов. Во-первых, почему в современных тенденциях развития стратегического управления преобладает именно концепция динамических способностей; во-вторых, может ли данный подход выступать в качестве теоретико-методологической базы стратегического выбора отечественных компаний? На основе изучения ряда библиографических источников определен терминологический аппарат, используемый в ресурсной концепции и концепции динамических способностей («ресурсы», «способности», «компетенции», «динамические способности», «ключевые компетенции» и т.д.), проведен анализ и выявлена взаимосвязь данных категорий в процессе стратегического выбора. Большое внимание уделено содержанию, видам и роли динамических способностей, предложена модель их классификации. В статье сформулирована авторская точка зрения на понятие ключевой компетенции и её роли в обеспечении конкурентного преимущества компании

The evolution of the theory of strategic management has led to increasing the role of the internal environment in the company's development strategy. The development of the Resource approach and the need for ongoing formation of competitive advantages led to the identification of the concept of dynamic capabilities. This article is devoted to the systematization of the main points of view on the nature and significance of this conceptual approach to the raise of the competitiveness of the up-to-date companies. Firstly, why the current trends in strategic management are dominated in particular concept of dynamic capabilities; secondly, could this approach be a theoretical and methodological base of the strategic choice of domestic companies? According to learning of few bibliographic sources there was identified the terminological basis, which was used in the resource and dynamical capability concepts («resources», «ability», «competence», «dynamic capabilities», «key competency», etc.), the analysis were realized and the correlation of these categories in the process of strategic choice was revealed. In the article the author's point of view devotes to the concept of key competences and its role in the achieving competitive advantages. The author examines the relationship between dynamic capabilities and key competency and their role in the ensuring the competitive development of the company

Ключевые слова: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР, РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД, КОНЦЕПЦИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ, КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Keywords: STRATEGIC CHOICE, RESOURCE APPROACH, CONCEPT OF DYNAMIC ABILITIES, KEY COMPETENCES

Стратегическое управление, являясь синтетической дисциплиной, охватывает все научные подходы для решения вопросов формирования конкурентных преимуществ, как в условиях текущей неустойчивой внешней среды, так и будущих периодов, которые обеспечат компании экономический рост. Современные научные исследования по проблемам создания и использования долгосрочных конкурентных преимуществ, а также практический менеджмент, все настоятельнее обращают свое внимание к ресурсной концепции. Вовлечение России в процессы глобализации определяет влияние циклических колебаний, свойственных мировому рынку, возросшую нестабильность и динамизм деловой среды, ужесточение конкуренции. Более того, относительно свободное движение капитала, товаров, рабочей силы, информации и знаний в рамках глобальной открытой экономической системы нивелирует барьеры и границы конкуренции, поэтому ресурсы и другие глобальные возможности являются потенциально доступными для любой компании в мире, тем самым, анализ внешней среды на долгосрочную перспективу значительно затрудняется. Устоявшаяся теория ресурсного подхода [8,19,21,22], разграничивая понятия ресурсов и компетенций, полагает, что компании могут приобрести ресурсы и формировать собственные компетенции уже в процессе их использования. По общепринятой логике подхода, в дальнейшем компетенции влияют на ресурсы и трансформируют их в новое состояние под влиянием организационной деятельности.

Развитие концепции динамических способностей организации, получившей своё начало в рамках ресурсного подхода, постепенно приводит к её обособлению и формированию самостоятельной области исследований. Интерес исследователей стратегического менеджмента к источникам конкурентных преимуществ, поиску факторов их устойчивости в долгосрочной перспективе и развитию способностей мобилизации, полного использования своих внутренних условий со

стороны руководителей организаций, обуславливают актуальность данного направления. Это можно объяснить, следующими факторами: растущей нестабильностью внешней среды, усилением роли нематериальных ресурсов компании, влиянием на принятие решений неявного знания, практики неформального взаимодействия со стейкхолдерами и вниманию к важности архитектуры бизнес-процессов.

Стратегический выбор фирмы, в современных условиях, смещает акцент на взаимосвязь стратегии и внутренней среды. Конкурентоспособность компании в долгосрочном периоде не может полагаться только на конкурентоспособность продукции, высок риск её копирования со стороны конкурентов (особенно сложно обладать уникальным товаром на продовольственном рынке). По мнению одного из главных сторонников ресурсного подхода в нашей стране В.С. Катькало, причина его возникновения в понимании, что устойчивое конкурентное преимущество компании не синонимично конкурентной силе его продукции. Так как любые, будь то ценовые или качественные преимущества товара могут быть относительно быстро скопированы конкурентами и не нести больше экономические выгоды[8]. Трудно с этим не согласиться, но важно не отвергать корреляцию между конкурентоспособностью компании в целом и конкурентоспособности её продукции, успешная компания априори должна обладать портфелем конкурентоспособных продуктов. Особенность ситуации состоит в том, что в современных условиях глобальных рынков это может не принести ей конкурентных преимуществ (либо они будут краткосрочными).

Таким образом, если сторонники ресурсного подхода и в частности концепции динамических способностей, едины в понимании области поиска источников конкурентных преимуществ, а именно внутренней среде компании, то в самой логике процесса и значении основных категорий такого единства нет (табл.1).

Таблица 1. Систематизация основных понятий ресурсной концепции стратегического управления.

Автор	Определение, ключевая идея
<b>Ресурсы</b>	
Б. Вернерфельд	что-либо, что может быть принято как сильные и слабые стороны конкретной фирмы[27].
В.Катькало	это специфические для фирмы активы, которые трудно, если вообще возможно, имитировать (торговые секреты, специальные производственные сооружения, производственный опыт)[7].
Дж. Барни,	это все активы, способности, организационные процессы, фирменные атрибуты, информация, знания и т. п., которые контролируются предприятием и позволяют ему разрабатывать и применять стратегии, ведущие к повышению рациональности и эффективности производства[2].
Р. Грант	ресурсы представляют собой источник способностей фирмы, способности являются основным источником ее конкурентного преимущества[4].
<b>Способности</b>	
С.Дж.Уинтер	Организационные способности – это высокого уровня рутина или набор рутин, которые вместе с используемыми входящими потоками представляют менеджменту организации ряд управленческих альтернатив для обеспечения результата, соответствующего определенным требованиям [28].
Дж. Ричардсон	способности - это знания, умения и опыт осуществления различных видов производственной деятельности. Некоторые ее виды сходны, то есть требуют близких способностей, часть из них может дополнять друг друга как в техническом, так и в экономическом отношении, то есть они соединяются в процессе производства и их необходимо координировать [26].
Б.Лоусби	способности представляют собой особый тип знаний – «знание как» («knowinghow») в отличие от «знания о» («knowingtha») - информации о чем-либо [25].
Р. Грант	потенциал группы ресурсов в осуществлении определенной задачи и деятельности[4].
<b>Динамические способности</b>	
Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен	это потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде в достижении новых и инновационных преимуществ[15].
Б.Когут и У. Зандер	«комбинативные способности», с помощью которых фирмы синтезируют и приобретают интеллектуальные ресурсы и генерируют новые способы их применения [9].
Р.Амит и П.Шумейкер	повторяющийся процесс продуктовых инноваций, производственной гибкости, способности реагирования на рыночные изменения [18].
К.Эйзенхардт и Мартин	процессы фирмы по использованию ресурсов предприятия, а именно процессы интеграции, реконфигурации, приобретения ресурсов и избавление от них в целях соответствия рыночным изменениям или даже их генерирования [23].
К. Хелфат	способности организации целенаправленно создавать, наращивать и совершенствовать ее ресурсную базу [24].
Т.Андреева и В.Чайка	это способности, позволяющие обновлять «ключевые» способности, которые формируют ключевые компетенции, лежащие в основе конкурентного преимущества, в соответствии с изменениями во внешней среде [1].
М. Золло и С.	являющийся результатом организационного обучения и стабильный

Уинтер	способ коллективной деятельности, посредством которого организация систематически генерирует и модифицирует свои операционные рутины в стремлении к повышению управленческой эффективности [29].
Компетенции	
Д. Дж. Тис	дискретные организационные процессы бизнес-уровня, лежащие в основе управления бизнесом, а также общеорганизационные навыки [14].
Санчез Р., Хин А. и Томас Х	определяют компетенции как совокупность организационных процессов и повседневных операций, связанных с «интегрированным координированным размещением ресурсов и активов [5].
Ключевые компетенции	
Г. Хэмел и К. Прахалад	навыки и умения, позволяющие компании предоставлять потребителям фундаментальные для них выгоды [16].
К. Эндрюс	«отличительная компетенция» как определение для наилучшего вида деятельности компании: «...это больше, чем то, что она может делать; это то, что она может делать особенно хорошо»[8]
В. Катъкало	это компетенции, определяющие основной бизнес компании. Их можно выделить путем анализа спектра продуктов и услуг фирмы относительно конкурентов и насколько их трудно воспроизвести [8].

Как мы видим, термин «ресурс» широко применяется в различных контекстах, в рамках ресурсного подхода многими авторами дается неявное его определение. Это позволяет сделать вывод, что пока нет его единого понимания, что затрудняет и выявление, идентификацию конкурентных преимуществ и их источников, а также реализацию данных подходов в практике стратегического управления отечественными компаниями. Достаточно сложно найти устойчивые признаки, которые отличают «ресурс» от «не ресурса». Объясняется это, возможно, иллюзией понятности термина, поэтому авторы сконцентрированы на типологии, классификации, определении видов и роли ресурсов в деятельности компании.

Традиционное понимание основополагающего термина «*ресурсы компании*» включает в себя все доступные ресурсы, способности, организационные процессы, информацию, знания и т.п., контролируемые организацией и позволяющие разрабатывать и реализовывать стратегии, повышающие эффективность и результативность. В понимании теории стратегического управления, ресурсами являются сильные стороны организации, на основе которых строится ее стратегическое

преимущество. Ресурс может считаться ценным, если обеспечивает конкурентные преимущества на ресурсных рынках и лучшие конкурентные позиции на товарных рынках. Таким образом, ценные и редкие ресурсы, в соответствии с ресурсным подходом, могут стать основой конкурентного преимущества, только если компании-конкуренты не имеют и не смогут получить их в будущем. Такого рода ресурсы являются «сложно копируемыми» в тех случаях, когда есть:

- 1) уникальные сложившиеся условия развития;
- 2) неясность связи между ресурсом и соответствующим конкурентным преимуществом;
- 3) социальная сложность [22].

Источником долгосрочных конкурентных преимуществ в рамках ресурсного подхода является ресурсная база компании, процесс эффективного управления, создания и комбинации ресурсов. Интерес к нему пробудили работы Б.Вернерфельта, Э. Пенроуз, К.Прахалада и Г. Хамела[27,13,16]. Исходя из замеченной неоднородности компаний, было сделано предположение, что сущность их уникальности - ресурсы и собственные отличия (способности), в организации их использования в рамках компании.

В рамках данного исследования, авторами понятие *«ресурсы»* трактуется как материальные и нематериальные активы компании, используемые в качестве факторов производства, обмена, либо представляющие ценность для субъекта экономики или несущие другие экономические ренты. В данном контексте мы относим к ресурсам компании не только материально-вещественное имущество и финансовые средства, которые находятся во владении компании, но и всю информацию, знания, нематериальные активы, позволяющие ей предпринимать какие-либо конкурентные действия.

Формирование теоретической основы *понятия «способность»* было заложено в работе эволюционной экономической теории С.Уинтера и Р.Нельсона. В их концепции, способы делового поведения всей фирмы или отдельного индивида, которые регулярно повторяются и могут быть предсказаны, носят название «организационных рутин» (способностей). Рутин, как результат процесса организационного обучения, являются способом накопления недоступного конкурентам неявного знания. Именно это, по мнению авторов, делает способности компании в использовании собственных ресурсов уникальными [11].

На соотношение базовых понятий «способности» и «компетенции» в научной среде есть несколько точек зрения:

- взаимозаменяемость, использование как равнозначных понятий. В определении Д. Дж. Тиса, компетенции поддерживаются рутинными в функциональных подразделениях и должны включать в себя, лежащие в основе фирмы, дискретные организационные процессы бизнес-уровня, и другие общеорганизационные навыки. Это свидетельствует о некой синонимичности для него данных понятий, впоследствии принятой многими авторами [14].

- дифференцированное понимание. Основой разграничения может служить создание преимуществ фирмы на отдельных участках или всей цепочке добавленной стоимости продукта. В исследовании В. Ефремова и И. Ханыкова анализ понятий «компетенция» и «способность» приводит к отождествлению способностей с бизнес-процессами компании [6]. В ряде работ других авторов [5] компетенции определяются как совокупности организационных процессов и каждодневных операций, связанных с «интегрированным координированным размещением ресурсов и активов». Такие определения сужают содержание понятий, но дают представление о семантических различиях понятий, с которым мы согласны.

Таким образом, для нас *отличие понятий «компетенций» от «способностей» основано на разности в уровне отношении*. Компания может обладать способностями ведения бизнес-процессов, приращения потребительской стоимости конечного продукта или оказания услуги, но компетенцией это станет лишь с момента реализации этих способностей. Суть заключается в эффективном использовании способностей и ресурсов, в бизнес-системе, ведь в процессе деятельности возможно возникновение невыявленных проблем, непредвиденных рисков и в целом, существования неопределенности и фактора организованного противодействия достижению целей [3]. Проще говоря, компетенции это реализованные на практике, с помощью неявного знания и экономической эффективностью, способности. Отметим, что на данном этапе признается важная, на наш взгляд, особенность «способностей» и «компетенций», а именно, их организационная природа. Невозможность купли-продажи делает их отличными от ресурсов, и, следовательно, имеющими категориальную самостоятельность в системе стратегического выбора компании.

В стратегическом управлении можно найти много попыток классифицировать способности компании, наиболее распространенные приведены нами ниже (табл. 2).

Табл.2 Классификация способностей

Авторы	Уровни способностей		
	Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.	Операционные способности	Динамические способности
КоллизД.Дж.	Функциональные способности	Динамические способности	Предпринимательские способности
Андреева Т.Е., Чайка В.А.	Функциональные (операционные) способности	Ключевые способности	Динамические способности

Как мы видим, классификации способностей компании этими авторами основаны на выстраивании их иерархии. Как правило, под *операционными* (функциональными) способностями принято понимать рутинизированные каждодневные операции текущей деятельности фирмы.

*Динамические* способности, в данной трактовке, не предполагают производства или оказания услуг, имеющих рыночную ценность, а применяются для создания, интеграции или реконфигурации операционных способностей.

Внимание к «динамическим способностям» привлекли работы Д.Тиса и его соавторов, где они предстают потенциалом компании в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций, чтобы соответствовать динамично меняющейся среде [15]. Формирование и модифицирование своих ресурсов и компетенций, компания должна приводить в соответствие с условиями изменяющейся внешней среды, что позволит сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Способности, в свою очередь, можно трактовать как меняющиеся внутренние и внешние организационные навыки, управленческие и функциональные компетенции. Некоторые подходы к изучению динамических способностей рассмотрены в табл.3.

Таблица 3. Подходы к изучению проблем динамических способностей.

Название	Ключевая идея	Основные сторонники
Целостный подход	Процесс совершенствования способностей, в стремительно меняющейся среде, осуществляется путем введения динамического компонента в деятельность компании, тем самым, поэтапно трансформируя организационную структуру, активы компании в соответствие с внешней средой. Трансформация организационных активов, происходит через пошаговые улучшения. Непрерывная адаптация поведенческих моделей может привести к неизбежному исчезновению их способности к воспроизведению.	Д. Тис, Э. Шуен, Г. Пизано [15].
Подход глобальной динамизации	Формируются способности «тотально обучающейся организации», происходит трансформация организационных способностей в способность к обновлению и реакции на быстрые изменения на непрогнозируемые требования рыночного окружения, что в свою очередь, дает конкурентное преимущество. Тем самым, оно достигается благодаря стремительному обучению и гибкости в функционировании в высококонкурентных условиях.	Дж.Мартин, К. Эйзенхард [23].
Инновационный подход	Создание новых моделей для принятия решений происходит на основе инновационных рутин, в формировании которых чувствуют динамические способности. Позитивным следствием инновационных рутин должно являться преодоление неэластичности организационных способностей.	С.Винтер, М. Золо

Ведущими теоретиками стратегического менеджмента неоднократно делались попытки рассчитать экономическую эффективность от динамических способностей, собрать практический материал для оценки

их конкретного влияния на деятельность бизнеса. Так, Абрахам Кармели [20], исследуя деятельность 90 израильских компаний, использовал матрицу Дж. Барни для установления взаимосвязи между нематериальными ресурсами и стратегическим ростом компаний. Не проводя четкой границы между категориями «ресурсы» и «способности», данное исследование увязывает конкретные группы ресурсов с достижением компанией устойчивых конкурентных преимуществ. Небезынтересной представляется позиция К. Зотта, который, с использованием методов имитационного моделирования, устанавливает зависимость между результатами компаний, принадлежащих к одной отрасли, и их динамическими способностями[30].

В последние десятилетия возрос интерес к теории динамических способностей и среди российских исследователей. Так Е. Чупандиной, при изучении в выборке компаний того, как воздействует турбулентность внешней среды на динамические способности, был выведен коэффициент динамических способностей компании, исходя из которого, осуществлялся выбор направления стратегического развития[17]. А.Куликова и Г.Широкова, при изучении роста фирмы через призму внутрифирменных ориентаций, устанавливают связь видов ориентаций с микрооснованиями динамических способностей фирм, используя факторный и регрессионный анализ. [10].

Изучение названных подходов позволяет выделить некоторые ключевые идеи, на которых базируется наша *оценка динамических способностей* компании:

- 1) измерение полностью разнородных экономических объектов на практике затруднительно, ввиду разности набора ресурсов и способностей для каждого бизнеса;

2) оценка уровня динамических способностей отдельной компании, невозможна, без учета изменения параметров окружения компании;

3) выявление динамических способностей выстраивания отношений возможно только исходя из результатов деятельности компании и косвенных данных;

4) динамические способности тесно коррелируют с ресурсами и компетенциями, а не ограничиваются трансформацией организационных способностей.

Таким образом, нами «динамические способности» рассматриваются как способности и навыки компании, которые являются потенциалом интегрирования, формирования и реконфигурации ключевых компетенций, в интересах соответствия изменяющейся внешней среде, тем самым обеспечивая стратегическую гибкость компании. Они призваны отношения и бизнес-процессы таким образом, чтобы синергетический эффект от пакета имеющихся ресурсов был максимальным (рис.1).

Обобщение опыта успешных российских компаний позволяет в качестве *главных практических элементов динамических способностей* выделить следующие: управление знаниями; организационное обучение; инновационная активность; способность к изменениям; предпринимательская ориентация; гибкость логистических процессов; способность персонала компании к изменениям; способность защиты активов; скорость маркетинговой реакции на новые вызовы; гибкость организационной структуры компании; информационная безопасность; гибкость структуры цепочки поставок.

Динамические способности			
<p>Способности анализа рыночной и отраслевой ситуации:</p> <p>Продуктовые инновации</p> <p>Анализ действий конкурентов</p> <p>Использование отраслевых тенденций</p> <p>Формирование эффективного продуктового портфеля</p>	<p>Способности реконфигурации ресурсов:</p> <p>Развитие навыков интеграции и координации</p> <p>Увеличение ценности комбинаций активов</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Децентрализация</p> <p>Эффективный рекрутинг</p> <p>Повышение синергии бизнес-процессов и активов</p>	<p>Способности выстраивания отношений:</p> <p>Взаимодействие с государственными органами</p> <p>Комменсализм с поставщиками</p> <p>Сотрудничество с местными элитами</p> <p>Кластеризация</p>	<p>Реакционные способности:</p> <p>Противодействие конкурентным выпадам</p> <p>Защита активов от недружественного поглощения и рейдерского захвата</p> <p>Информационная безопасность и PR</p> <p>Создание антикризисных резервов и стратегий</p>

Рисунок 1. Виды динамических способностей.

В работах К.Эйзенхардта динамические способности рассматриваются как комбинации более простых способностей и взаимосвязанных рутин, причем некоторые из них могут служить основанием для остальных, тем самым обуславливают их приобретение первыми, и предполагают некую соподчиненность [23]. В последствие, развивая данное направление, Т. Андреева и В.Чайка определяют место динамических способностей в иерархии способностей компании следующим образом: способности, которые свойственны большинству компаний отрасли, называются функциональными (операционными), а те, что лежат в основе конкурентного преимущества – *ключевыми* [1]. Данное разграничение основано на типе конкурентной дифференциации, то есть уровне конкурентоспособности, которые они обеспечивают. Мы склонны с этим согласиться и, в продолжение создания системы стратегического выбора компании, считаем, что *динамические способности позволяют создавать и реконфигурировать ключевые компетенции, согласно изменениям во внешней среде.* В этом случае конкурентное преимущество,

обеспеченное динамическими способностями фирмы может находиться и в области неявного знания, затрудняя этим процессы имитации. Тем самым, *в соотношении способностей и динамических способностей, в рамках иерархии, последние являются категорией высшего порядка и могут быть как структурированными, так и эмпирическими.*

Первоначально свойства ключевой компетенции, сформулированные К.Прахаладом и Г.Хэмэлом, включали потенциальный доступ к широкому спектру рынков, добавлению значительной потребительской стоимости конечному продукту, ценимого покупателем, необходимости больших затрат и усилий для её копирования конкурентами[16]. Они сфокусировались на величине её вклада в ценность продукта, либо экономической эффективности самого продукта фирмы. Однако, сущность ключевой компетенции и её роль в конкурентоспособности компании, может лежать далеко за пределами продукта. Конечно, круг использования конкретной ключевой компетенции ограничен рамками сформировавшей её бизнес-системы, либо именно той конфигурации ресурсов и компетенций, но непрерывный процесс стратегического выбора и динамические способности фирмы должны способствовать повышению её качества и эффективности, а также реконфигурации, поиска точек роста новых ключевых компетенций.

Нами предлагается более широкая трактовка «ключевой компетенции» *как интегрированной совокупности знаний и технологий в определенных отраслях, а также выстраивание отношений со стейкхолдерами, являющееся результатом эффективно реализованных динамических способностей. Ключевая компетенция служит источником экономических, управленческих и отношенческих рента, определяя долгосрочное конкурентное преимущество компании.* Именно она раскрывает синергетический эффект от ресурсов и компетенций, может лежать не только в поле уникальности ресурсов, рыночном

фокусировании, организационных способностях, но и во взаимодействии с государственными институтами, неформальными объединениями и другими участниками экономической системы (рис.2).



Рисунок 2. Авторский взгляд на цепочку стратегического выбора компании.

Основными сферами формирования ключевых компетенций являются: управленческие навыки, производство, технология, логистика, маркетинг, интеграционные связи, бизнес-связи. При взаимодействии с внешней средой компании, проявление ключевых компетенций в форме конкурентных преимуществ, должно быть явно идентифицировано различными группами стейкхолдеров.

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, для того чтобы компания была успешной, процесс стратегического выбора должен быть непрерывным, она должна постоянно создавать, воспроизводить свои ключевые компетенции или приобретать новые. Можно считать очевидным, что исследование стратегического выбора промышленных предприятий, обеспечивающее их конкурентоспособность в условиях динамичной конкурентной среды, необходимо осуществлять, не просто с позиций ресурсной концепции, а концептуального подхода в выявлении динамических способностей в силу сложности формирования уникального набора эффективных ресурсов.

Текущий динамизм среды делает невозможным долгосрочное владение и эксплуатацию не имитируемых ресурсов, которые могли бы нести конкурентные преимущества.

Во-вторых, усиление значимости фактора времени в условиях усиления конкуренции и скорости реакции на изменения внешней среды ставят перед предприятием необходимость поиска и наращивания динамических способностей, обладающих способностью реконфигурации ресурсов, процессов, отношений.

В-третьих, стоит отметить, что рост конкурентоспособности достигается, как правило, за счет уникальности и лидерства в ключевых, а не базовых компетенциях. В условиях современного конкурентного рынка не достаточно просто создавать качественный продукт, нужно формировать ключевые компетенции, окончательные комбинации которых, трансформирующиеся в конкурентные преимущества, уникальны для каждой компании данной отрасли.

Следует отметить, что в настоящее время практически отсутствует эмпирическая база для оценки динамических способностей российских компаний. Однако, опираясь на сравнительный анализ конкурентоспособности компаний можно утверждать, что источником их дифференциации и успешности являются именно способности высшего порядка - ключевые для реализации совокупности внутренне-обусловленных возможностей – динамических способностей. К сожалению, идентификация и выявление динамических способностей, оценка их роли в укреплении конкурентных позиций отечественных компаний, затруднена в силу неясности знания и закрытости процесса стратегического планирования и управления. В настоящее время нет четкой систематизации факторов, которые оказывают наиболее важное влияние на динамические способности компаний, и формируемые ключевые компетенции, что оставляет поле для дальнейших исследований.

## Список литературы

1. Андреева Т.Е. К дискуссии о сущности динамических способностей/Т.Е. Андреева, В.А. Чайка//Вестник С-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. № 4. С. 163-174.
2. Барни Дж. Б. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления? — Да // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, № 2. С. 71—92.
3. Глухих Л.В. Содержательное значение и роль конкуренции в увеличении неопределенности результатов управления промышленными предприятиями//Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 85. – С. 491-515
4. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. № 3. С. 47-75
5. Дюран Т. Алхимия компетенции // Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005. - С. 281-305.
6. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа/В.С. Ефремов, И.А. Ханыков //Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2.
7. Каткало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий//Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 20-42.
8. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом СПб Гос. ун-та, 2008. 548 с.
9. Когут Б. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии / Б. Когут, У. Зандер // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2(1). С. 121-140.
10. Куликова А. В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост российских малых и средних предприятий/ Куликова А.В., Широкова Г.В// РЖМ. 2010. Т. 8, № 3. С. 3-34.
11. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ. - М.: Дело, 2002. - 536 с.
12. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения//Вестник СПбГУ, серия 8, 2004, вып. 2 (№ 16). С. 51-68.
13. Прахалад К.К. Ключевая компетенция корпорации/К.К. Прахалад, Г. Хамел//Вестник С-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. № 3. С. 8-47.
14. Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы//Российский журнал менеджмента. 2004. №1. С. 95-120
15. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление/Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э//Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». 2003. N 4. С. 133—184.
16. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

17. Чупандина Е.Е. Комплексный анализ в системе фармацевтического менеджмента: методология, методики и модели: автореф. дис.. д-ра фармацевт.наук. М., 2009.
18. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent//Strategic Management Journal.1993. Vol. 14. N 1. P. 33-46.
19. Barney J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. JournalofManagement 17 (1): 99-120.
20. CarmeliA. AssessingCore Intangible Resources // European Management Journal.2004. Vol. 22. №. 1.
21. Conner K. R., Prahalad C. K. 1996. A resourcebased theory of the firm: Knowledge versus opportunism.Organization Science 7 (5): 477-501.
22. Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage // Management Science. No. 35 (December)
23. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They?//Strategic Management Journal.2000. Vol. 21. N10-11. P. 1105-1121.
24. Helfat C.E. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path / C.E. Helfat, M. Peteraf // Strategic Organization. 2009. № 7. P. 91-102
25. LoasbyB. The Organization of Capabilities // Journal of Economic Behavior & Organization. 1998. Vol. 35. P. 140.
26. Richardson G. The Organisation of Industry // Economic Journal. 1972. Vol. 82. P. 883 – 896.
27. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. 2 (2). P.171–180.
28. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities // Strategic Management Journal. 2003. № 24 (10). P. 991 – 995
29. Zollo M. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities / M. Zollo, S.G. Winter // Organization science. 2002. Vol.- 13. № 3.-P. 339-351.
30. Zott C. Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustrial Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study//Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. No. 2

## References

1. 1. Andreeva Ф.Е. К дискуссии о сущности динамических способностей/Т.Е. Andreeva, V.A. Chajka//Vestnik S-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2006. № 4. S. 163-174.
2. 2. Barni Dzh. B. Mozhet li resursnaja koncepcija prinesti pol'zu issledovanijam v oblasti strategicheskogo upravlenija? — Da // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2009. Ф. 7, № 2. S. 71—92.
3. 3. Gluhih L.V. Soderzhatel'noe znachenie i rol' konkurencii v uvelichenii neopredelennosti rezul'tatov upravlenija promyshlennymi predpriyatijami//Politematicheskij setевой jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2013. – № 85. – S. 491-515
4. 4. Grant R.M. Resursnaja teorija konkurentnyh preimushhestv: prakticheskie vyvody dlja formulirovanija strategii / R.M. Grant // Vestnik S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2003. № 3. S. 47-75
5. 5. Djuran Ф. Alhimija kompetencii // Чамел Г., Prahalad K., Tomas Г., П Nil D. Strategicheskaja gibkost' / Per. s angl. - SPb.: Piter, 2005. - S. 281-305.

6. 6. Efremov B.S. Ključevaja kompetencija organizacii kak ob#ekt strategičeskogo analiza/B.S. Efremov, I.B. Čanykov //Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2002. – №2.
7. 7. Kat'kalo B. S. Resursnaja koncepcija strategičeskogo upravlenija: genezis osnovnyh idej i ponjatij//Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2002. Vyp. 4. S. 20-42.
8. 8. Kat'kalo B.S. Jevoljucija teorii strategičeskogo upravlenija; Vysshaja shkola menedzhmenta SPbGU. – 2-e izd. – SPb.: Izd-vo «Vysshaja shkola menedzhmenta»; Izdat. dom SPb Gos. un-ta, 2008. 548 s.
9. 9. Kogut B. Znanija firmy, kombinacionnye sposobnosti i replikacija tehnologii / B. Kogut, U. Zander // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2004. № 2(1). S. 121-140.
10. 10. Kulikova B. B. Vnutrifirmennye orientacii i ih vlijanie na rost rossijskih malyh i srednih predpriyatij/ Kulikova B.B., Shirokova G.B// RZhM. 2010. Ф. 8, № 3. S. 3-34.
11. 11. Nel'son C., Uinter S. Jevoljucionnaja teorija jekonomičeskikh izmenenij / Per. s angl. - M.: Delo, 2002. - 536 s.
12. 12. Petrov M.B. Teorija zainteresovannyh storon: puti praktičeskogo primenenija.//Vestnik SPbGU, serija 8, 2004, vyp. 2 (№ 16). S. 51-68.
13. 13. Prahalad K.K. Ključevaja kompetencija korporacii/K.K. Prahalad, Г. Hamel//Vestnik S-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2003. № 3. S. 8-47.
14. 14. Tis D. Dzh. Poluchenie jekonomičeskoi vygody ot znanij kak aktivov: «novaja jekonomika», rynki nou-hau i nematerial'nye aktivy//Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2004. №1. S. 95-120
15. 15. Tis D. Dzh. Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategičeskoe upravlenie/Tis D. Dzh., Pizano G., Shuen Je//Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. «Menedzhment». 2003. N 4. S. 133—184.
16. 16. Hamel G., Prahalad K. Konkuriруя za budushhee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnja/Per. s angl. – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2002. – 288 s.
17. 17. Chupandina E.E. Kompleksnyj analiz v sisteme farmacevtičeskogo menedzhmenta: metodologija, metodiki i modeli: avtoref. dis.. d ra farmacevt.nauk. M., 2009.
18. 18. Amit R., Schoemaker C. J. 3. Strategic Assets and Organizational Rent//Strategic Management Journal.1993. Vol. 14. H 1. P. 33-46.
19. 19. Barney J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17 (1): 99-120.
20. 20. Carmeli A. Assessing Core Intangible Resources // European Management Journal.2004. Vol. 22. № 1.
21. 21. Conner K. R., Prahalad C. K. 1996. A resourcebased theory of the firm: Knowledge versus opportunism.Organizational Science 7 (5): 477-501.
22. 22. Dierickx, Ё., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage // Management Science. No. 35 (December)
23. 23. Eisenhardt K. M., Martin J. B. Dynamic Capabilities: What Are They?//Strategic Management Journal.2000. Vol. 21. H10-11. C. 1105-1121.
24. 24. Helfat C.E. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path / C.E. Helfat, M. Peteraf // Strategic Organization. 2009. № 7. P. 91-102
25. 25. Loasby B. The Organization of Capabilities // Journal of Economic Behavior & Organization. 1998. Vol. 35. C. 140.
26. 26. Richardson G. The Organisation of Industry // Economic Journal. 1972. Vol. 82. P. 883 – 896.

27. 27. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. 2 (2). С.171–180.
28. 28. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities // Strategic Management Journal. 2003. № 24 (10). С. 991 – 995
29. 29. Жолло М. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities / M. Жолло, S.G. Winter // Organization science. 2002. Vol.- 13. № 3.-С. 339-351.
30. 30. Жотт С. Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustrial Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study//Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. No. 2