



УДК 332.012

А. М. Чуйкин

КОНЦЕПЦИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проанализированы методологические основы исследования стратегического потенциала организаций в динамичной глобальной внешней среде. Рассмотрены факторы, обеспечивающие организации устойчивые конкурентные преимущества. Показано значение нематериальных активов, в первую очередь таких труднокопируемых, как организационные и управленческие способности, в структуре потенциала, а также особенности формирования потенциала обучающихся организаций.

147

This article analyses the methodological framework of research on strategic potential of organizations in dynamic global environment. The author examines the factors responsible for sustainable competitive advantages of an organization and considers the role of intangible assets, predominantly, such unique assets as organizational and administrative skills, in the structure of potential. The article describes the features of formation of potential of learning organizations.

Ключевые слова: концепция динамических способностей, стратегический потенциал организаций, обучающиеся организации, устойчивые конкурентные преимущества.

Key words: dynamic capabilities concept, strategic potential of organizations, learning organizations, sustainable competitive advantages.

Современная экономика рождает ряд вызовов, которые по своим масштабам, глубине и возможным последствиям не имеют аналогов в мировой истории. Анализ этих вызовов, выявление их сути, причин и механизмов представляют не только исключительно сложную исследовательскую задачу, но и актуальную в практическом отношении проблему. Недооценка таких вызовов, неверное или несвоевременное решение, направленное на преодоление негативных воздействий, как показал опыт мирового финансового экономического кризиса в конце первого десятилетия XXI в., может иметь самые серьезные последствия. Вызовы порождают не только угрозы экономике и потребность принятия решений по минимизации связанных с ними негативных последствий, но и многообразные возможности. Поиск и обоснование мер по использованию этих возможностей представляет собой задачу не менее, а даже и более важную, чем обеспечение минимизации негативных последствий от существующих угроз. Поиск ответов на эти вопросы, значимые как в теоретическом, так и практическом отношении, — одно из актуальных направлений исследований в области стратегического управления.

Глобализация экономики, широкое использование информационных технологий, снижение или полная отмена барьеров на междуна-



родных рынках делают в принципе возможным выход организации, а также ее конкурентов на рынки любого региона мира. Информационная экономика, как отмечает М. Кастельс, является *глобальной* и принципиально отличается от *мировой экономики*. Наука, технологии и информация распределены на глобальном рынке, имеющем *асимметричную структуру*. Право собственности на технологическую информацию играет важнейшую роль в создании конкурентного преимущества [6]. Дж. Дэй и П. Шумейкер на основе анализа деятельности 119 глобальных компаний установили, что во взаимосвязанной экономике существует «эффект бабочки», когда малые изменения в одной части мира способны породить крупные перемены в других частях. Качественно новый этап инноватизации экономики, выражающийся в переходе к *открытым инновациям*, постоянно усложняет сеть межфирменных взаимодействий, что существенно затрудняет прогнозирование хозяйственной деятельности даже в рамках краткосрочного периода [23].

В начале XXI в. с особой силой проявились *две тенденции*, на которые исследователи обращали внимание и ранее. *Первая тенденция* связана с восприятием инновационного и предпринимательского (в духе Й. Шумпетера [21]) подходов не только коммерческими, но и некоммерческими организациями. В первую очередь, как отмечают М. Портер и П. Дракер, речь идет, например, о крупных медицинских центрах и университетах [12; 3]. Это потребовало уточнить сам объект исследования. Здесь определенный интерес представляет введение Дж. Чайлдом понятия *рабочей организации*, а также анализ *институциональных полей* [19].

Вторая тенденция связана с изменением характера влияния внешней среды на организации. Расширяется спектр *сил влияния*, существенно возрастает воздействие на организации *местного сообщества*, в первую очередь в плане соблюдения требований экологии. Более значимой становится *социальная ответственность* бизнеса за результаты и последствия своей деятельности. Достижение высоких коммерческих результатов, а в конечном счете и обеспечение конкурентоспособности практически невозможны при отсутствии внимания к таким «мягким» факторам управляющего воздействия, как нормы, ценности, социальная ответственность, организационная культура.

Глобализация и информатизация экономики, переход к *открытым инновациям* обусловили изменение характера конкуренции: от *разделения долей рынков* между организациями отрасли к ситуации, когда *организация-победитель получает все*, а проигравшие борются, причем не всегда успешно, за выживание. *Традиционные парадигмы экономической теории* хорошо объясняют конкретные детали хозяйственных процессов, определенные преимущества отдельных организаций, и часто *ретроспективно*. Сложнее понять *причины* появления среди фирм *новых лидеров*, которые достигают *более высоких результатов с меньшими объемами традиционных ресурсов*. Идет быстрая эволюция элементов, обеспечивающих конкурентные преимущества. Первоначально это было превосходство в качестве продукции, затем — эффективность управления цепочкой поставок, далее — быстрота реакции на изменения потребительских предпочтений, обеспечение гибкости во взаимоотношениях с



потребителем, а на этой основе — *идентификация представлений* о системе ценностей потребителя, его приоритетах.

В обеспечении конкурентоспособности организаций важную роль играет преодоление маркетинговой «близорукости» (Т. Левитт) при выборе отрасли, *включение уже проявившихся и даже активное формирование* новых сфер активности и *комбинаций ресурсов*. Определяющим фактором конкурентоспособности деятельности становится динамика процесса создания новых возможностей для формирования таких сфер. В этих условиях анализ стратегических аспектов хозяйствования, в частности *стратегического потенциала организаций* (СПО), а не только коммерческих фирм, а также обоснование методов и моделей его оценки и использования очень актуальны. В то же время это исключительно сложная проблема, особенно в плане выбора методологической базы анализа. В теориях стратегического управления (ТСУ), стратегической теории фирмы (СТФ) представлен ряд подходов — отраслевой экономики, ресурсный, предпринимательский, знаниевый, транзакционных издержек. Такие подходы в значительной мере *комплементарны*, а их возможности для анализа СПО использованы не в полной мере.

Формирование *виртуальных предприятий* и отраслей виртуальной экономики с принципиально другими, чем у традиционных отраслей, закономерностями и механизмами развития требуют совершенствования *методологических основ* исследования проблем конкурентоспособности. Это включает анализ применяемого категориального аппарата, *введение новых категорий*, в частности СПО, потребность в которых вызвана принципиальными изменениями в условиях хозяйствования.

Стратегический потенциал организации — это комплекс способностей, компетенций и ресурсов, позволяющих организации разрабатывать, реализовывать и обновлять конкурентоспособную бизнес-модель.

Важность рассмотрения СПО возрастает и для организаций традиционных отраслей в связи с быстрым моральным износом материальных активов, когда ресурсы стремительно утрачивают ценность. Еще более значимо изучение СПО для отраслей новой экономики.

Наиболее тесные взаимосвязи существуют между СПО и бизнес-моделью. Под влиянием внешней среды и внутриорганизационных процессов развивается СПО организации, появляются новые элементы для обновления бизнес-модели, в процессе которого часть существующих элементов модели подлежит *организационному забыванию* либо замещению новыми элементами из СПО. Ряд элементов СПО, не востребованных при обновлении бизнес-модели, также подлежит забыванию. Ясно, что в этом примере взаимосвязи СПО и бизнес-модели представлены весьма схематично. Важно подчеркнуть несводимость содержания СПО ни к одной из существующих категорий стратегического управления и значимость организационного забывания во взаимодействии СПО с бизнес-моделью. В полной мере это справедливо при рассмотрении проблемы обеспечения конкурентоспособности даже в *краткосрочном плане*, особенно в течение *некризисных фаз развития*. Ограниченность ресурсов и повышение спроса на них в растущей экономике, сравнительно высокая степень насыщенности рынка затрудняют применение



экстенсивного наращивания потенциала, а самое главное — обеспечение его эффективного использования.

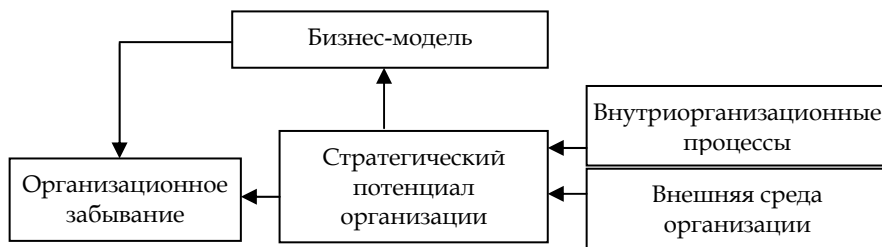


Рис. 1. Стратегический потенциал организации и бизнес-модель

Сложность исследования проблем потенциала в *долгосрочном плане* возрастает многократно. Периоды развития экономики в рамках *сложившихся траекторий* прерываются *сдвигами*. Более того, часто происходит даже *смена траекторий*. В этих условиях выявление, формирование и эффективное использование совокупности всех факторов устойчивого развития организации в информационной среде в длительной перспективе, т.е. обеспечение *стратегической конкурентоспособности*, представляет чрезвычайно сложную задачу. Некоторые организации вынуждены проводить существенную «реструктуризацию» своего потенциала, освобождаясь от ряда активов, выходить из малоперспективных сфер деятельности, а порой принимать экстренные меры в борьбе за выживание. Здесь хрестоматийным примером стала судьба корпорации «Вестингауз». В целом, как отмечают исследователи, реализация стратегии является не менее сложной задачей, чем ее разработка, а наличие разрыва между этими фазами привело многие фирмы к краху [5].

В *фазу подъема* расширяются старые рынки и открываются новые, что дает определенные возможности функционирующим новичкам для экстенсивного развития. В период кризиса глобальной экономики, на который организации реагируют по-разному, такие возможности резко сокращаются. Все структуры получают *мощный вызов*, который, с одной стороны, представляет *угрозу* даже для организаций-лидеров и требует от них борьбы за выживание и сохранение целостности. С другой стороны, вызов — это *возможность* не только удержать свою долю рынка, но и завоевать часть рынка конкурентов.

В этих условиях жизненно необходимым является поиск факторов, обеспечивающих для организации *устойчивые конкурентные преимущества, недоступные основным конкурентам*. Такими специфическими, трудно копируемыми факторами все в большей мере становятся активы фирмы, основанные на знаниях.

Уникальность положения организаций в информационной внешней среде для формирования устойчивого конкурентного преимущества все в большей мере обеспечивают нематериальные активы. Такие их элементы, как ноу-хау, бренд, могут иметь высокую ценность и составлять значительную долю в общей сумме активов организации. По



данным РБК, стоимость трех наиболее дорогих брендов мира — Coca-Cola, IBM и Microsoft — в 2009 г. превысила 180 млрд долларов. Ясно, что сами оценки, а порой и методики их проведения, довольно условны. Общая тенденция заключается в росте нематериальных активов и повышении их роли в обеспечении устойчивой конкурентоспособности фирмы. Особенно высока доля таких активов у компаний наукоемких отраслей и компаний-лидеров.

Еще более сложной задачей является оценка другого важного элемента этой группы активов организации — *компетенций менеджмента*. Для формирования и поддержания таких активов требуются значительные ресурсы, обеспечивающие непрерывность процесса *создания нового знания*, что актуализирует потребность в современной теоретической базе.

В настоящее время во многих публикациях по проблеме конкурентоспособности можно выделить ряд концепций, существенно различающихся как по своей проблематике, акцентам, так и по глубине проработки, особенно по операционализации. В определенной мере концепции являются конкурентными, однако в значительно большей степени они дополняют друг друга. К числу наиболее значимых разработок можно отнести расширенную трактовку информатизации экономики и общества М. Кастельса, концепции обучающихся организаций П. Сенджа, открытых инноваций, ресурсный подход, включая концепцию динамических способностей, а также экономику знаний. Важную роль в выявлении конкурентных преимуществ фирм играет рассмотрение А. Чандлером интегрированной обучающей базы, анализ ключевой компетенции Г. Хамела и К. Прахалада и исследование компании как «создателя» знания, выполненное И. Нонакой и Х. Такеучи. Ясно, что такой перечень может быть продолжен, а каждая из этих концепций нуждается в дальнейшей теоретической проработке и, что еще более важно, экспериментальной проверке. Не менее сложным, чем анализ отдельных концепций, является выяснение взаимосвязей между этими концепциями, которые не столько конкурентные, сколько взаимодополняющие, акцентирующие внимание на различных значимых аспектах.

Традиционно основное внимание в литературе уделяется результатам фундаментальных и прикладных исследований, которые получают свое воплощение, коммерциализуются в форме технологий и ноу-хау, а в итоге — в новой продукции, услугах. НИОКР, технологические инновации выполняются преимущественно внутри самой организации в условиях строгой секретности и только за счет собственных ресурсов. Сохранение интеллектуального преимущества в случае успеха, защита своих разработок патентами обеспечивают монопольное положение продукта на рынке, а следовательно, получение ренты. Однако через определенный срок уникальные активы становятся общедоступными. Технический прогресс в наукоемких отраслях требует непрерывных инноваций, выходящих за рамки отдельной организации. Это происходит благодаря заказам значительной части НИОКР на стороне. Интеграция внутренних и внешних инноваций, переход к *открытым инновациям* осуществляются в таких организационных формах, обеспечивающих низкий уровень бюрократизации, как разрушение старых



корпораций и рождение новых, *аутсорсинг, динамические холдинговые структуры, внутрикорпоративные рынки*. Акцент делается на максимально быструю разработку и внедрение новшеств, а также на разделение выигрыша с партнерами. В противном случае трудно защититься от имитации и грубого копирования инноваций.

Трактовка *знаний и компетенций фирмы как стратегических активов* опирается на обоснованное в трудах К. Поланьи разграничение *явного и неявного знания*. Именно неявное знание трудно поддается имитации, относительно немобильно, и поэтому может быть основой устойчивых конкурентных преимуществ. Б. Когут и У. Зандлер в 1992 г. показали, что главное достоинство фирмы по сравнению с рынками состоит не в ограничении оппортунизма путем детализации контрактов, а в *более эффективных процессах создания и передачи знаний*. «Фирмы существуют потому, что они обеспечивают социальную общность действий, структурированных благодаря организационным принципам, не сводимым до уровня индивида» [8, с. 123]. Создателями и хранителями знания являются в первую очередь индивиды, однако не только они. Знание также сохраняется, накапливается в рутинах, посредством которых члены фирмы кооперируются друг с другом и лишь путем изменения которых фирма сама может обновляться. Отсюда значимость внутри- и межфирменной, а на более высоком уровне и международной кооперации. Другой важный вывод Б. Когута и У. Зандлера заключается в том, что рост фирмы обеспечивается через репликацию своих технологий. Это усиливает потенциал имитации, удержать который можно только путем инноваций. Поэтому, осознавая роль знаний фирмы и способности организационного обучения в ее конкурентном положении, ученые ввели для анализа экономических аспектов конкуренции на основе знаний понятие *комбинационные способности синтеза и применения имеющегося и приобретенного знания*.

Термин «*самообучающаяся организация*» получил широкое распространение благодаря работам П. Сенджа [14; 15]. Под «самообучающейся организацией» он понимает место, в котором люди *постоянно расширяют свои возможности создания результатов*, к которым они стремятся. Здесь «*возвращаются*» новые масштабные способы мышления и люди постоянно учатся учиться вместе. Далее автор выделяет и анализирует *пять дисциплин*, подчеркивая значимость их совместной, согласованной разработки и применения: *личное мастерство, создание общего видения, командное обучение, когнитивные модели и системное мышление* [14].

И. Нонака и Х. Такеучи углубленно исследуют *поведенческие аспекты анализа управления знаниями*. При этом они фокусируют внимание на механизмах интеграции индивидуальных и организационных знаний. Они установили, что одна из главных причин мирового лидерства японских компаний в таких отраслях, как автомобилестроение и, особенно, бытовая электроника, заключается в их *умении трансформировать неформализованные знания в формализованные* [10; 11]. В современной литературе, отмечает В. Катъкало [7, с. 485], под *организационным обучением* обычно понимают процессы адаптивных изменений, находящихся под влиянием исторического опыта фирмы, и заключающиеся в разви-



тии и модификации рутин и поддержании организационной памяти. Организационное обучение является необходимым, но недостаточным понятием для плодотворного изучения особенностей *стратегий на основе знаний*. Обеспечение конкурентных преимуществ фирмы зависит не столько от ее багажа знаний, сколько от способности их создавать и обновлять. Динамические способности представляют собой главный механизм получения экономических выгод от знаний как активов.

Понятие «обучающиеся организации», на наш взгляд, тесно связано с введенной А. Чандлером категорией *интегрированной обучающей базы* (ИОБ), которую он анализировал на примере крупных корпораций с относительно стабильными структурами [20]. Подобные корпорации длительное время были лидерами в своих отраслях и в экономике в целом. Они имели, как правило, мультидивизиональную структуру, были создателями таких новых отраслей «электронной эпохи», как производство компьютеров и бытовой электроники. Только крупные корпорации могли решить комплекс задач, составляющих необходимые и достаточные условия для создания ИОБ, включающей три группы знаний: технические способности, функциональные знания, проявляющиеся в организационных способностях, и управленческие способности [20, с. 27–28]. Фирмы-новаторы шли к созданию ИОБ различными путями. Общее для успешных фирм – формирование ИОБ и разработка траектории обучения для отрасли в целом. У одних фирм более успешным был процесс развития технических способностей, у других, например у «Мацушита», – организационных. Слабости американских фирм, даже таких гигантов, как RCA, в коммерциализации (например, отказ от предложения изобретателя транзистора У. Шокли довести свою разработку до промышленного использования) имели для предприятий крайне негативные последствия.

На наш взгляд, и технические, и организационные способности представляют собой необходимые, взаимодополняющие условия для успешной коммерциализации разработок. А. Чандлер рассматривает только первые две группы знаний, а управленческие способности у него по ряду причин не являются центральным предметом исследования [20, с. 28–29]. Однако, с нашей точки зрения, правильные действия по решению проблемы создания и поддержания ИОБ объясняются именно достижениями в этой *третьей подсистеме*, имеющей решающее значение. А. Чандлер значительное внимание уделяет компании-первопроходцу, которая решает *триединую задачу*. Помимо создания ИОБ она должна иметь *нераспределенную прибыль от коммерциализации ранее разработанных продуктов* и использовать ее для *коммерциализации новых видов продукции*, что обеспечит ей относительную независимость от внешних источников финансирования. Не менее важным является *формирование устойчивой группы предприятий – производителей комплектующих, оказывающих сервисные услуги и т. д.*

Изменения во внешней среде А. Чандлер связывает со стремительным развитием *сетевых форм организации*, возрастанием числа и значения *стратегических альянсов*, включающих участников, находящихся как в *симбиотической*, так и в *конкурентной взаимозависимости*. Он при-



водит характерный пример — стратегический альянс с «Филипс» позволил фирме «Мацушита» использовать технические способности своего европейского партнера для прорыва в мировые лидеры в отрасли бытовой электроники. Активное использование аутсорсинга А. Чандлер рассматривает на примере развития технических способностей как необходимого элемента интегрированно обучающей базы. Он подробно анализирует ситуации, когда наличие таких способностей обуславливало победу организации в конкурентной борьбе.

Концепция управления знаниями, по мнению ряда исследователей, является продолжением и частным случаем ресурсного подхода, или концепции динамических способностей (КДС), понимаемой в наиболее продвинутой версии. Согласно Д. Дж. Тису [17], одному из ведущих авторов данной концепции, фирма — это депозитарий знаний, встроенных в бизнес-процессы, включая технологические навыки и знания потребностей клиентов и способности поставщиков. Эти технологические и управленческие компетенции отражают как индивидуальные умения и опыт, так и отличительные способы ведения дел внутри фирмы. Поэтому сущность фирмы заключается в потенциале создавать, передавать, собирать, интегрировать и эксплуатировать знания как активы. Динамические способности фирмы состоят в распознавании и освоении новых возможностей, реконфигурации ее знаний как активов, компетенций и комплементарных активов от более эффективных организационных форм, а также в правильном размещении ресурсов и осуществлении стратегического ценообразования. Рассмотрение знаний в качестве стратегических активов однозначно переносит акцент исследования стратегий фирм с минимизации издержек на максимизацию ценности. Актуализируется изучение эффективных с точки зрения экономических рент способов организации инновационных процессов, потенциала фирмы в синергетическом комбинировании внутренних и внешних активов в целях извлечения экономической выгоды. При управлении знаниями применяются сетевые и виртуальные организации, консорциумы и стратегические альянсы, а также процедуры организационного проектирования — исследовательские команды, «интеллектуальные» организации, позволяющие компаниям сохранять информацию, совершенствовать обмен знаниями, избегать дублирования действий и источников информации.

Управление знаниями в контексте концепции динамических способностей в настоящее время — наиболее эффективная методологическая основа исследования стратегического потенциала не только коммерческих, но и крупных некоммерческих организаций — научно-образовательных центров (университетов), а также ведущих медицинских центров. Последние в Европе и США часто либо функционируют в структуре университетов, либо в тесной связи с ними образуют альянсы. По мнению П. Дракера, «глобальная конкуренция должна стать стратегической целью всех учреждений. Ни одно учреждение, будь то коммерческое предприятие, университет или больница, не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, которые устанавливают лидеры индустрии, в



какой части мира они бы ни находились» [3, с. 92]. В то же время такие организации являются обучающимися, причем наиболее продвинутыми на каждом этапе.

Возрастание актуальности развития и применения КДС связано с действием ряда факторов: в первую очередь с возникновением и стремительным ростом числа фирм, которые функционируют в глобальной среде быстрых технологических изменений. Многие исследователи КДС, включая первопроходцев в данной области Д. Дж. Тиса, Б. Пизано и Э. Шуен, отмечали, что ее предметом является анализ источников и методов создания и присвоения богатства частными предпринимательскими фирмами, действующими в среде, которая характеризуется быстрыми технологическими изменениями [18]. Среди теоретиков и практиков бизнеса все большее признание получает положение о том, что ранее разработанные концепции оказываются неудовлетворительными для новых условий. Принципиально новые результаты в теории стратегического управления, а также в смежных отраслях и накопление критического объема знаний потребовали их инкорпорирования в КДС, которая с самого момента возникновения характеризовалась межпредметностью.

Глобальные преобразования в развитии технологии привели к смене отраслей и сфер экономики — лидеров технологических изменений. В 60—80-е гг. XX столетия наиболее радикальные изменения происходили в сфере информационных технологий. Это выражалось в увеличении емкости носителей информации, а также в разработке технологий, обеспечивающих повышение скорости ее переработки, что существенно расширило возможности. В условиях относительно устойчивого роста экономики это обусловило усиление позиции школы стратегического планирования. Быстро росла численность сотрудников, занятых в данной сфере, а следовательно, и объем информационных ресурсов, что стимулировало спрос на средства вычислительной техники. Отдельные фирмы сумели сформировать и развить исключительные, специфические компетенции. Например, «Сони» была и остается лидером в технологии миниатюризации, что существенно расширило применение информационных технологий.

В 90-е гг. появились ожидания и достижения в сфере биотехнологий, что привело к возникновению качественно новых материалов и способов их переработки для построения принципиально других механизмов взаимодействия с внешней средой. Это было особенно актуально в условиях осознания ограниченных в глобальных масштабах возможностей природной среды не только как источника ресурсов для бурно растущей экономики, но и с точки зрения поглощения, переработки результатов производительной деятельности («парниковый эффект» и т.д.). Даже в начале второго десятилетия XXI в. сфера биотехнологий обеспечивает самый высокий уровень доходности среди крупнейших корпораций мира — 20 % годовых.

В начале третьего тысячелетия стремительно развиваются нанотехнологии. Ожидаемые результаты в этой сфере связаны с появлением качественно новых материалов, принципиально новых технологий, что должно обеспечить создание новых продуктов и услуг.



Развитие сфер информационных, био- и нанотехнологий в целом существенно *снижает зависимость* производства от *традиционных ресурсов*. Однако при этом стремительно нарастает масштаб и увеличивается сложность вычислительных процедур в принципиально новых производствах и управлении, опережая возможности современных информационных технологий. Все более актуальными задачами становятся не только и не столько сбор и хранение растущих объемов информации, а точная и своевременная *формализация проблем*, обобщение и анализ информации, подготовка ее для использования в процессе принятия управленческих решений в условиях *динамичной глобальной внешней среды*. Решение этой задачи *нецелесообразно* и даже невозможно путем простого *наращивания* вычислительных возможностей. Управленцы страдают не столько от дефицита необходимой информации, сколько от *информационной перегрузки*, избытка ненужной или ложной информации. Если продолжить рассуждения Т. Левитта о правильном определении целевого сегмента (на примере кризиса в развитии железных дорог), то объектом анализа становится не конкретное транспортное средство и даже не управление транспортными потоками, а цепочка создания ценностей в глобальной экономике. Это требует не столько наращивания скорости вычислений, часто по простым алгоритмам, порой методом перебора всех возможных и невозможных альтернатив, сколько эффективного поиска действительно необходимой информации, ее группировки и представления в нужном формате. Еще более важно *снижение трудоемкости решаемых задач* и совершенствование средств доступа к полученным результатам. Значимость ответов на эти три вопроса актуализировала развитие *когнитивных технологий*, которые становятся *сферой междисциплинарных исследований* — когнитивной психологии, структурной лингвистики, социологии и управления.

Все это позволяет высказать гипотезу, согласно которой мы находимся на пороге кардинального сдвига, когда многие междисциплинарные проблемные области станут основой принципиально новой структуры наук и их классификации.

Обострение конкурентной борьбы создало условия для появления известной модели пяти сил конкуренции М. Портера [12]. Здесь успех фирмы объяснялся в первую очередь удачным выбором отрасли и принятием эффективных мер по защите своих позиций от конкурентов. Эти идеи стратегического позиционирования получили свое развитие в теории стратегического конфликта, в частности в работах Т. Шелинга, а также в теории игр. Однако данные теории, как показали Д. Дж. Тис, Г. Пизано и Э. Шуен, недостаточно анализируют процессы формирования и защиты конкурентных преимуществ, особенно для фирм, функционирующих в динамичной внешней среде.

Устойчивые конкурентные позиции занимали те фирмы, которые имели более *сложные комплексные преимущества*, чем просто достижение значительной доли рынка и использование экономии на масштабе, как это полагали ведущие авторы известного Гарвардского проекта PIMS Р. Базел, Б. Гейл и др. [1]. Рынки становятся более дифференцирован-



ными. Требуется учет предпочтений конкретного потребителя по все расширяющемуся кругу показателей.

Одной из общих характеристик стратегической теории фирмы до последнего времени было *восприятие существующего пространства предложения* (создания ценности) как *данного*. В этих условиях задача менеджмента фирмы заключалась в поиске и определении своего места и своих позиций по отношению к другим фирмам, предлагающим ценность на том же рынке.

Принципиально иным представляется *подход*, исходными пунктами которого являются два момента: 1) *анализ потенциальных потребителей* – система ценностей, оценок, норм, культура как основа формирования *представлений* менеджмента фирмы о новом пространстве спроса. Ясно, что они не могут возникнуть на основе информации, полученной только путем *непосредственного опроса существующих потребителей*; 2) *изобретение, предложение* качественно других навыков, компетенций, способов создания качественно новых ценностей как основы будущих ключевых компетенций фирмы.

Долгое время в сфере изобретательства ведущую роль играл такой фактор, как *мера одержимости изобретателей*. Соединение первого и второго моментов позволит лучше объяснить появление качественно новых товаров и услуг, представляющих ценность для потребителей. В результате происходит изменение всего рыночного пространства. В условиях динамичной внешней среды окружение фирм более точно определять как *бизнес-экосистемы*. *Границы отрасли размываются*, что делает все более условным выделение исходных данных внутри многопродуктовых компаний. Для *фирмы-первопроходца* (А. Чандлер) мало создать новое подпространство спроса («новую подотрасль»), нужно удержать свои позиции, обеспечить присвоение своей доли ценности. В итоге происходит переход всей рыночной системы в такое состояние, где ряд устоявшихся подотраслей умирает и появляются новые, динамично развивающиеся.

В этих условиях возрастает значимость *когнитивных* (познавательных) технологий для анализа восприятия мира потребностей и в целом бизнес-экосистемы, акцентируется внимание на некоторых характеристиках этих объектов, на запоминании и обобщении определенных данных. Когнитивные технологии учитывают *состояние субъекта*, в частности такой параметр, как внимание. Например, при диагностике пациента у врача происходит *восприятие* сетчаткой глаза конкретной картинки, *включение* нейронов памяти и *возникновение определенных образов, ассоциаций*. Далее следует *активизация имеющихся знаний и усвоение* смысла полученных сигналов, обогащение первичных представлений об объекте. Аналогично происходит диагностика поведения потенциальных потребителей и деятельности предприятия.

На наш взгляд, в СПО главное — это элементы, которые еще *не рутинизированы, не формализованы на данном этапе*, а следовательно, неотделимы от их носителей, но являются необходимыми для осуществления стратегического выбора, принятия и реализации стратегических решений. Способности и рутины характеризуются *трудной имитируе-*



мостью. Рутинные «вырастают» из социальной среды и поддерживаются системой норм и ценностей, поэтому в другой среде они либо не исполняются, либо требуют усиления контроля, что, в свою очередь, приводит к высоким затратам на координацию и контроль и к низкой итоговой эффективности.

Обобщенно в анализе данной проблематики можно выделить два блока – предложение ценности целевому потребителю и присвоение ценности. Предложение ценности с определенной долей условности сводится к трем группам способностей, которые проанализировал А. Чандлер в рамках интегрированной обучающей базы. Это технологические, организационные и управленческие способности [20]. Д. Дж. Тис с соавторами делают акцент на элементах механизма присвоения ценности [18]. Однако авторы, на наш взгляд, уделяют недостаточно внимания управленческим, и прежде всего маркетинговым, аспектам, ограничиваясь только определением целевого сегмента для деятельности организации. Необходимо, и это основное, не только анализировать существующие рынки и их сегменты, но и прогнозировать их развитие в будущем, строить бизнес-модели на базе целевого сегмента рынка, который будет создан. В этой взаимосвязи будущей бизнес-модели и целевого сегмента заключается сложность решаемой проблемы.

Уникальное предложение для целевого сегмента делает последнего недоступным для конкурентов, превращая его в своеобразную нишу, а характеристики уникальности предложения становятся защитными барьерами. Другой маркетинговый аспект заключается в построении цепочки создания ценности с учетом возможностей контроля за отдельными звеньями и общим результатом. Все это ставит вопрос о корректном установлении границ фирмы как элемента создания эффективной бизнес-модели. Такие границы обуславливают включение всей цепочки необходимых компетенций и ресурсов, наличие специализированных и дополняющих активов, а также минимизацию рисков от оппортунистического поведения и не допускают срыв создания ценности.

На стадии присвоения ценности решаются задачи защиты от копирования, а также получения максимального дохода от ключевых компетенций [13]. Это обеспечивается, в частности, через аутсорсинг. Стратегические решения и инновации имеют высокую значимость в комплексе взаимосвязанных характеристик: огромная цена последствий, редкость, неповторимость, а следовательно, невозможность учиться на ошибках, необратимость решений, поскольку стратегические изменения требуют концентрации всех ресурсов, повторить которые невозможно.

Д. Дж. Тис рассматривает два критерия для точного определения динамических способностей [17]. Важными элементами СПО выступают такие динамические способности, как восприятие менеджментом организации их сферы активности и характер стратегических действий (рис. 2). Менеджеры многих компаний воспринимают сферу активности организации как данную либо как растущую в количественном отношении. В такой ситуации результатом пассивного поведения менеджмента будет доля рынка, оставшаяся от других фирм. Промежуточный

уровень активности в целях защиты своей доли (или ее роста при расширении отрасли в пределах темпа роста отрасли) предполагает использование *традиционных инструментов* обеспечения конкурентоспособности. Снижение издержек и, соответственно, цен до уровня или ниже уровня цен конкурентов может обеспечить *защиту* существующей доли. При эффективном управлении цепочкой поставок и быстрой реакции на изменения потребительских предпочтений обеспечивается не только защита существующей доли, но и ее увеличение на расширяющемся рынке, причем более высоким темпом, чем рост рынка в целом. *Активные действия при восприятии* отрасли как *данной* предполагают *передел* рынка.



Активные	Предел	Увеличение доли	Лидерство
	Защита	Увеличение объема	Последователи
Пассивные	Что останется	Что останется	Не учитывает
	Как данное	Расширение отрасли	Создание новой отрасли

Рис. 2. Обусловленность стратегий восприятием отрасли и характером действий

Активные действия фирмы — будущего лидера, ориентированного на *создание новой отрасли*, включают комплекс по *созданию* качественно другой ценности для потребителя и *защиту* своей доли дохода. Это требует анализа роли организации-лидера не только в формировании новых сфер активности, в которых возможна коммерциализация инноваций и создание комплекса собственной *интегрированной обучающей базы* (А. Чандлер), но и разработку ее *технологической составляющей*. Необходимо также спрогнозировать различные *варианты* заполнения этой новой сферы другими организациями, проанализировать *механизмы* такого *заполнения* через создание альянсов и франчайзинг. *Промежуточный уровень активности* фирм при активном восприятии отрасли включает *грубое копирование* разработок лидера при их слабой защите, попытки обеспечить превосходство за счет *сокращения сроков* прохождения *последующих* (после собственно исследований и разработок) *этапов коммерциализации*.

СПО — не просто набор элементов. Важно исследование процесса его формирования и реализации, оценка структуры в конкретные моменты времени, определение внутренних закономерностей и тенденций развития, зависимости от предшествующего развития (связь с эволюционной теорией).

Как показано в работе Д. Дж. Тиса [17], значительную сложность представляет количественная оценка динамических способностей, осо-



бенно процесс формирования динамических компетенций, которые, по нашему мнению, — важнейший элемент СПО. С другой стороны, отношения между фирмами не являются исключительно конкурентными. А. Бранденбургер и Б. Нейлбуфф показали, что деловые отношения имеют двойственную кооперативно-конкурентную природу [22]. Одним из первых в российской экономической науке попытку сравнительного исследования возможностей различных подходов к формированию теории стратегического управления предпринял В.С. Катькало [7]. Также решить эту сложную и актуальную задачу попыталась В.Л. Тамбовцева [16]. Таким образом, наиболее перспективным и продуктивным для анализа стратегического потенциала организации представляется ресурсный подход, особенно в его наиболее продвинутой версии — концепции динамических способностей, во взаимосвязи со знаниевым и предпринимательским подходом, а также с парадигмой обучающихся организаций (рис. 3).

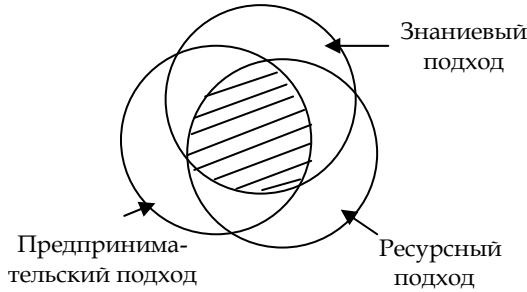


Рис. 3. Основные подходы к анализу СПО

Ясно, что каждый из представленных подходов может применяться для анализа широкого круга явлений и процессов в экономике, а часто и в других сферах общественной жизни. В исследовании СПО наиболее плодотворным будет изучение этих подходов в качестве *взаимодополняющих*. В рамках *предпринимательского подхода* внешняя среда для предпринимателя выступает как *данная*. В ней постоянно возникают *несоответствия, вызовы*, которые являются для экономики как *возможностями*, так и *угрозами*. Задача *предпринимателя* заключается в *выявлении* таких *несоответствий*, их идентификации, поиске необходимых ресурсов и способов удовлетворения потребностей и *снятии идентифицированных несоответствий* во внешней среде. *Знаниевый подход* в качестве исходного пункта рассматривает либо *закономерности развития системы* потребностей индивида, социальной группы, организации, их системы ценностей (знания о потребностях), либо знания о *возможных способах создания ценности* (знания о технологиях). Появление такого рода знаний постоянно порождает во внешней среде *несоответствия* и одновременно *средства* для их снятия. *Ресурсный подход* в современной динамической трактовке во главу угла ставит не отдельные ресурсы, способности и даже не их комбинации, а *специфические компетенции* по комбинированию таких ресурсов и способностей в целях максимального соответствия созданных ценностей идентифицированным потребностям. Таким образом,



здесь речь идет о *метакомпетенциях* – компетенциях, связанных с управлением компетенциями по созданию и присвоению ценности за счет эффективного использования компетенций по идентификации потребностей.

Список литературы

1. Баззел Р., Гейл Б., Салтан Р. Доля рынка – ключ к прибыльности // Классика маркетинга. СПб., 2001. С. 419–435.
2. Дзагурова Н.Б. Организационная экономика: новые направления развития экономической теории стимулов // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 2. 2010. С. 69–76
3. Дракер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М., 2000.
4. Дэвис Дж., Маркус К. Будущее организационной теории в начале XXI века: институциональные поля и механизмы // Теория организации: хрестоматия / пер. с англ.; под ред. Т.Н. Клеминой. СПб., 2009. С. 27–57.
5. Зуб А.Т., Пронина З.Ю. Имплементация стратегии в различных школах стратегического менеджмента // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 25. 2010. Дек. С. 1–12.
6. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура / пер. с англ. М., 2000.
7. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб., 2006.
8. Когут Б., Занлдер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2 (1). С. 121–140.
9. Милгром П.Р., Робертс Дж.Д. Экономика современного промышленного производства: технология, стратегия и организация // Уроки организации бизнеса / под ред. А.А. Демин, В.С. Катъкало. СПб., 1994. С. 89–126.
10. Нонака И. Компания – создатель знания // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 3. С. 149–165.
11. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания / пер. с англ. М., 2003.
12. Портер М. Конкурентное преимущество / пер. с англ. М., 2005.
13. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 18–46.
14. Сендж П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. М., 1999.
15. Сендж П. Построение обучающихся организаций // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 1. С. 113–134.
16. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 1. С. 5–40.
17. Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, № 4. С. 59–108.
18. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–184.
19. Чайлд Дж. Организационная структура, внешняя среда и показатели деятельности организации: роль стратегического выбора // Теория организации: хрестоматия / пер. с англ.; под ред. Т. Н. Клеминой. СПб., 2009. С. 119–147.



20. Чандлер А. Сотворение электронной эпохи: эпопея отраслей (бытовая электроника и компьютерная техника) / пер. с англ.; под ред. Ю.Е. Благова. СПб., 2006.

21. Шумпетер Й. Теория экономического развития / пер. с нем. М., 1982 (1912).

22. *Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-opetition. N.Y., 1996.*

23. *Day G.S., Schoemaker P.J. Are you a "Vigilant Leader"? // MIT Sloan Management Review (Spring). 2008. Vol. 49, № 3. S. 43–51.*

Об авторе

Анатолий Михайлович Чуйкин — канд. экон. наук, проф., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, e-mail: ACHuikin@kantiana.ru

About author

Dr Anatoly Chuikin, Professor, IKBFU, e-mail: ACHuikin@kantiana.ru