

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИИ №8

Динамические способности и стратегии в турбулентности

Сегодняшняя деловая среда крайне нестабильна: технологические прорывы, глобальная конкуренция, пандемии и кризисы создают постоянную турбулентность. В эпоху гиперконкуренции классические долговременные преимущества почти невозможны – стратегия всё больше строится на череде краткосрочных побед, достигаемых за счёт скорости и гибкости компании. Статистика показывает, что средняя «жизнь» компаний сократилась: те, кто не успевает меняться, быстро уходят с рынка. Примеры тому – исчезновение гигантов вроде Kodak или Blockbuster, не успевших адаптироваться. Это новый вызов стратегическому менеджменту: как организации выживать и процветать, если «правила игры» меняются быстрее, чем успевают устареть планы? Концепция динамических способностей возникла именно как ответ на этот вызов. В нашей лекции мы проследим, как стратегический менеджмент эволюционировал от статических моделей к идее динамических способностей, и разберём, что означает подход 3P (процессы, позиции, пути), механизмы sensing–seizing–transforming («чутьё», «ухватить» и «преобразовать»), а также рассмотрим практические примеры (Apple, Zara, Netflix) и управленческие выводы.

В начальный период развития стратегического управления преобладал подход внешнего планирования и позиционирования. Классические школы (например, концепция конкурентных сил Майкла Портера) предлагали анализировать отрасль и занимать выгодные ниши, выстраивая защиту от конкурентов. Предполагалось, что прочное конкурентное преимущество можно удерживать, если выбрать правильную рыночную позицию и строго её охранять. Например, в 1980-е годы многие компании строили стратегию по заветам Портера – снижали издержки, оптимизировали цепочки поставок и возводили барьеры для новых игроков. Эти статичные модели заложили фундамент стратегического менеджмента, но в современных турбулентных условиях их ограничения стали очевидны. Миру требовался новый взгляд на конкуренцию, учитывающий быстрые изменения среды и невозможность «зацементировать» успех навечно. Считалось, что успех определяется в первую очередь внешними факторами отрасли, а задача фирмы – занять выгодную позицию и удерживать её как можно дольше.

Следующим этапом стала ресурсная парадигма. Учёные заметили, что одних внешних позиций недостаточно – долгосрочная сила кроется в уникальных активах самой фирмы. Появился ресурсно-ориентированный подход (Resource-Based View, RBV): Дж. Барни, Г. Хамел, К.К. Прахалад и другие акцентировали

внимание на внутренних «якорях» конкурентоспособности – ценных, редких, труднокопируемых ресурсах и компетенциях организации. Возникло понятие «ключевых компетенций», которые дают компании долгосрочное преимущество. Стратегический фокус сместился с войны за рынки на развитие собственных возможностей. Как отмечает профессор В.С. Катькало, содержание успешной стратегии стало заключаться не в подавлении конкурентов любой ценой, а в создании фирмой уникальных компетенций, труднокопируемых другими. Например, у корпорации Coca-Cola её уникальная формула, а у компании Toyota – фирменная система производства: эти внутренние ценности конкурентам трудно повторить. Ресурсная парадигма легла в основу следующей концепции – динамических способностей, показав, что не внешний рынок, а способности внутри фирмы являются источником устойчивой конкуренции (их ценность часто оценивают по VRIN-критериям: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable).

Третья парадигма – концепция динамических способностей – сформировалась в 1990-е годы во многом как реакция на ускорение изменений (глобализация, технологический бум интернета) в бизнес-среде. Благодаря работам Дэвида Тиса и его коллег эта идея получила теоретическое обоснование. Концепция развила ресурсный подход, добавив фокус на адаптацию к изменениям. Динамические способности отвечают на вопрос, как фирме сохранять конкурентное преимущество, когда сами ресурсы и продукты устаревают очень быстро. По определению Д. Тиса, динамические способности – это «возможность фирмы интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции в ответ на быстрые изменения окружающей среды». Проще говоря, это гибкость высшего уровня: умение не только эффективно использовать имеющиеся ресурсы, но и постоянно обновлять и переиначивать их под новые условия рынка. Иначе можно сказать, что если традиционная стратегия – это поиск стабильного положения, то динамическая стратегия – это готовность постоянно двигаться вместе с внешними изменениями.

Важно понять отличие **операционных способностей** от **динамических способностей**. Операционные способности (их называют способностями «нулевого уровня») позволяют компании поддерживать эффективность текущей деятельности – это про «делать вещи правильно». Динамические же способности – более высокий, «первый» уровень, который позволяет изменять саму ресурсную базу и курс развития, то есть «делать правильные вещи» для будущего. Например, умение отладить производство и выпускать товар с минимальными издержками – это операционная способность. Но если сам товар устареет, нужна динамическая способность – придумать новый продукт и перестроить бизнес под него. Операционные способности помогают бизнесу отлично работать сегодня; динамические позволяют ему оставаться успешным

завтра, вовремя меняя то, «как» и «что» делается. Иными словами, операционные способности обеспечивают совершенство в рамках существующей стратегии, а динамические позволяют менять саму стратегию, когда это необходимо.

Д. Тис предлагает оценивать динамические способности через призму модели «3P» – **Processes, Positions, Paths** (процессы, позиции, пути). Процессы – это управленческие и организационные рутины (набор регулярных действий внутри фирмы); позиции – стратегические активы и накопленные ресурсы компании; пути – доступные траектории развития (учитывая историю фирмы). Таким образом, модель 3P охватывает и внутренние аспекты (рутины и ресурсы), и внешний стратегический курс (траектории роста). Она связывает сильные стороны организации с умением выбирать направление – все три элемента необходимы для устойчивого успеха. Идея 3P подчёркивает, что конкурентное преимущество зависит не от одного фактора, а от сочетания отличных процессов, уникальных ресурсов и продуманной эволюции компании. Модель 3P была предложена в 1997 году и до сих пор служит удобным каркасом для анализа динамических способностей фирмы.

Рассмотрим сначала процессы как элемент динамических способностей. В структуре динамических способностей ключевую роль играют три типа организационных процессов: (1) координация и интеграция деятельности внутри фирмы и с внешними партнёрами; (2) организационное обучение – накопление знаний через повторение и эксперименты, позволяющее со временем выполнять задачи всё быстрее и эффективнее; (3) регулярная реконфигурация (перестройка) и обновление ресурсной базы под воздействием изменений внешней (рыночной, технологической) среды. Пример первого типа – синхронизация работы различных отделов и цепочки поставок, чтобы вся компания действовала согласованно и оперативно. Пример второго – практика «учиться на опыте»: фирмы проводят разбор полётов после проектов, поощряют обмен знаниями между сотрудниками, чтобы накапливать лучшие практики. Третий тип процессов – механизм внутренних изменений: компания периодически пересматривает свою структуру, продуктовый портфель, инвестиционные приоритеты, подстраиваясь под новые условия. Эти три процесса (координация, обучение, трансформация) позволяют компании комбинировать свои ресурсы гибко и своевременно, подготавливая организацию к быстрым переменам.

Далее – позиции фирмы. Имеются в виду те ресурсы и активы, на которых компания строит стратегию. Сюда относятся материальные активы (оборудование, производственные мощности, доступ к финансированию, сырью), нематериальные активы (патенты, уникальные технологии, бренд, репутация, база клиентов), а также человеческий капитал (команда специалистов, экспертиза). Именно сочетание этих активов формирует конкурентную позицию

компании. При этом преимущество дают не любые ресурсы, а только **специфические активы**, которые сложно воспроизвести конкурентам. Например, многолетние R&D наработки, особая корпоративная культура инноваций или экосистема пользователей вокруг продукта – всё это позиции, которые конкуренты не смогут быстро скопировать. Такие уникальные позиции служат прочным «тылом» компании. Но даже ценные позиции не приносят пользы без соответствующих процессов и умелого использования. Фирме нужно постоянно инвестировать в поддержку и защиту своих ключевых активов, а также в развитие новых позиций на перспективу.

Наконец, пути развития. Возможности компании в будущем зависят от того, что она делала раньше – от её стратегической истории. Понятие path отражает стратегическую траекторию: прошлые решения во многом определяют доступные варианты дальнейшего движения. Так возникает явление «инерции успеха»: компания, добившаяся успеха в определённой модели, часто продолжает идти по проторенному пути и может прозевать радикальный поворот рынка. С другой стороны, накопленный опыт может дать преимущество в смежных сферах. Например, Nokia, долго лидировавшая в мобильных телефонах, не смогла вовремя сменить путь и уступила эру смартфонов, а IBM сумела вовремя трансформироваться из производителя компьютеров в поставщика ИТ-услуг. Path dependence означает, что **история важна** – она может как помочь (создавая компетенции и доверие рынка), так и помешать (порождая самоуверенность и задержку перемен). Управление своим путём – это сознательный выбор, куда инвестировать и как меняться, исходя из наследия и новых трендов. Фирмы с сильными динамическими способностями гибко меняют траекторию развития, тогда как консервативные организации могут застрять на месте и уступить более прогрессивным конкурентам.

Помимо элементов 3Р, Д. Тис также описал динамические способности через три важнейших управленческих действия: **sensing** («ощущение» изменений), **seizing** («захват» возможностей) и **transforming** («трансформация» организации). Первый компонент – sensing, умение сканировать внешнюю среду и распознавать зарождающиеся возможности или угрозы. Компания выстраивает аналитические системы, изучает потребительские тренды, мониторит новые технологии – одним словом, держит «руку на пульсе» рынка и науки[9]. Для развития sensing фирмы внедряют и специальные инструменты: маркетинговые исследования, анализ больших данных, системы сбора обратной связи от клиентов. Без развитого sensing фирма рискует пропустить важные сдвиги – достаточно вспомнить, как фотогигант Kodak проигнорировал цифровой тренд и в итоге потерял рынок. А те, кто постоянно исследует окружение, получают фору. Например, Apple раньше конкурентов поняла запрос потребителей на смартфон (когда соперники ещё делали ставку на кнопочные телефоны), а Zara ежедневно анализирует данные

продаж, чтобы замечать малейшие изменения вкусов клиентов и мгновенно реагировать. Сильное sensing делает компанию проактивной – она первой узнаёт о переменах, а не плетётся в хвосте.

Второй элемент – seizing, то есть хваткое использование открывающихся шансов. Недостаточно распознать новый тренд – важно быстро и эффективно воплотить его в жизнь. Seizing означает, что руководство принимает смелое решение вложиться в новую идею, выделяет ресурсы и при необходимости меняет организационную структуру под перспективный проект. Захват возможностей подразумевает приобретение недостающих ресурсов или технологий и изменение внутренних процессов под новые требования. Часто это требует преодоления внутренней инерции: новые проекты конкурируют за бюджет со старыми, и топ-менеджерам нужна воля перераспределить силы на новое направление. Пример seizing – решительные шаги Netflix, когда она, заметив тенденцию к онлайн-видео, быстро перенаправила инвестиции из бизнеса DVD в создание стриминговой платформы. Обратный пример – компании киноиндустрии, которые ещё долго игнорировали стриминг и упустили долю рынка. Ещё иллюстрация: Microsoft вовремя ухватила тренд облачных сервисов и перестроила свои предложения (Azure) даже ценой пересмотра бизнес-модели. Фирмы с развитыми динамическими способностями не упускают момент: видя «окно возможностей», они действуют, пока конкуренты ещё раздумывают.

Третий элемент – transforming, непрерывная трансформация организации. Чтобы реализованная возможность принесла долгосрочный эффект, компания должна соответствующим образом измениться изнутри. Transforming включает перераспределение и перекомпоновку ресурсной базы, реорганизацию структуры бизнеса, обновление ключевых процессов и даже трансформацию корпоративной культуры. Проще говоря, фирма перестраивает сама себя, чтобы закрепить успех. Это самый сложный элемент, так как затрагивает устоявшиеся структуры и привычки. Нередко трансформация требует серьёзной реорганизации подразделений, переподготовки персонала, внедрения новых технологий и отказа от прежних продуктовых линий. Например, переход Microsoft в 2010-х от продажи ПО в коробках к облачной модели подписки – мало было запустить новый сервис, пришлось перестроить работу отделов, систему финансирования и отношения с клиентами. Компания IBM сумела в своё время радикально трансформироваться, сменив основную деятельность, – и продолжила процветать. Способность к подобной перестройке помогает избежать «ловушки успеха», когда прошлые достижения мешают увидеть необходимость перемен. Организации, обладающие сильным transforming, способны менять своё направление развития и оставаться на вершине десятилетиями, тогда как менее гибкие игроки постепенно теряют позиции.

Теперь обратимся к примерам динамических способностей в реальном бизнесе. Компания **Apple Inc.** – яркий кейс организации, регулярно демонстрирующей такие способности. Apple неоднократно переопределяла свой бизнес, предвидя изменения и создавая новые рынки. В 1997 году Apple была близка к банкротству, но сумела совершить перезагрузку. Она рано ощутила (sensed) потенциал цифровой музыки – результатом стали iPod и связанный с ним сервис iTunes, которые перевернули музыкальную индустрию. Затем Apple своевременно переключилась на смартфоны, выпустив революционный iPhone и экосистему мобильных приложений. Эти шаги потребовали и захвата возможностей (seizing – колоссальные инвестиции в разработку, маркетинг, создание App Store) и глубокой трансформации компании. Из производителя персональных компьютеров Apple превратилась в лидера рынка мобильных устройств и цифрового контента. Компания сочетает долгосрочное видение (крупные вложения в R&D, смелые проекты вроде собственных процессоров) с короткими циклами обновления продуктов, что позволяет ей сохранять лидерство. Например, каждые год-два Apple улучшает свои устройства и операционную систему, поддерживая интерес потребителей. Способность интегрировать аппаратное обеспечение, программные решения и контентную экосистему (App Store, партнёрства с разработчиками) – пример динамической оркестровки ресурсов, которую конкурентам трудно повторить.

Другой пример – модный ретейлер **Zara** (группа Inditex). Эта компания выстроила свои процессы так, чтобы максимально сократить цикл «от замысла до прилавка». Zara чутко улавливает изменения моды, собирая сведения напрямую из сотен своих магазинов и отслеживая тренды в режиме реального времени (sensing). Если данные показывают всплеск интереса к новому стилю, Zara немедленно запускает процесс – дизайнеры за несколько дней разрабатывают новую модель одежды, производство тут же отшивает ограниченную партию, а логистика оперативно доставляет товар в магазины по всему миру. Такой подход воплощает seizing: компания мгновенно использует шанс, выпуская новинку, пока конкуренты ещё только заметили тренд. Конечно, для этого Zara постоянно трансформирует цепочку поставок и производства – они гибки и способны переключаться на новые модели практически мгновенно. В итоге Zara опережает конкурентов: вместо традиционных длительных сезонных коллекций она выпускает свежие изделия регулярно в течение сезона, фактически создавая эффект непрерывного обновления ассортимента. Покупатель знает, что в Zara новый товар появляется почти каждую неделю – это привлекает клиентов и даёт компании преимущество, основанное на скоростной реакции. Динамические способности Zara – быстрый дизайн, гибкое производство, молниеносная дистрибуция – стали её фирменным стилем, и конкуренты по всему миру стараются перенять эту модель.

Пример из медиа-индустрии – **Netflix**. Начав в конце 90-х как сервис по почтовой доставке DVD, Netflix не остановилась на достигнутом. Руководство вовремя распознало угрозу и одновременно возможность в стремительном развитии интернета – потокового видео. Обладая видением, Netflix сделала смелый шаг: перешла к модели онлайн-стриминга, по сути пожертвовав старым DVD-бизнесом, который раньше приносил ей основную выручку. Этот поворот – образец динамических способностей. Netflix использовала (sensed) свою близость к клиентам и массив данных о предпочтениях, чтобы понять, что будущее за онлайн-платформами, затем решительно вложилась (seized) в разработку удобной стриминговой технологии и лицензирование контента для онлайн-просмотра. Параллельно компания трансформировалась – изменила маркетинг, ИТ-инфраструктуру, а позднее начала сама создавать оригинальные сериалы и фильмы, превратившись из дистрибьютора в крупного производителя контента. Примечательно, что Netflix активно применяла аналитику: например, решение профинансировать сериал «House of Cards» принималось во многом на основе данных о предпочтениях аудитории. Такой переход оказался не под силу её конкурентам старой формации: видеопрокатный гигант Blockbuster не решился вовремя сменить модель и обанкротился, а фотокомпания Kodak, некогда доминировавшая в плёночной фотографии, не сумела перестроиться в цифровую эпоху. Netflix же, проявив гибкость, вырвалась вперёд – яркий пример успешной трансформации бизнеса в ответ на технологические перемены.

Обобщая эти примеры, можно увидеть общую черту: будь то электроника, мода или развлечения, лидерами становятся компании, которые не столько застыли на одном ресурсе или продукте, сколько научились **постоянно меняться**. Apple, Zara, Netflix и другие подобные фирмы выигрывают за счёт организационной гибкости – умения первыми уловить тренд и первыми же на него ответить. Причём динамические способности трудно скопировать: они укоренены в уникальных процессах, знаниях и культуре конкретной компании. Иными словами, в динамических способностях сочетаются внешнее чутьё и внутренняя гибкость – комбинация, которую сложно воспроизвести конкурентам. Неудивительно, что динамические способности становятся главным компонентом стратегической конкурентоспособности предприятия, позволяющим сформировать опережающее преимущество. И наоборот, организации, цепляющиеся за вчерашние успехи и не желающие перестраиваться, обычно утрачивают позиции. Главный вывод: устойчивое конкурентное преимущество сегодня требует не статичного набора ресурсов, а способности компании быстро перестраивать эти ресурсы и навыки под новые задачи.

Как же менеджерам практически применять эти идеи? Во-первых, нужен соответствующий **образ мышления** у руководства. Стратегию следует

рассматривать не как одноразовый план, а как непрерывный процесс адаптации. Менеджерам важно быть готовыми регулярно пересматривать курс компании по мере изменения обстановки. Полезно также расширять **горизонт планирования** – думать не только о ближайшем годе, но и о перспективе 5–10 лет. Слишком узкий горизонт ведёт к «стратегической близорукости», когда организация реагирует лишь на мелкие текущие изменения и упускает назревающие крупные сдвиги. Лидеры, напротив, мыслят категориями десятилетий: имея дальний прицел, они не боятся инвестировать в инновации, которые окупятся не сразу, но принесут прорыв в будущем. Например, благодаря долгосрочному видению Amazon с самого начала вкладывала средства в тогда ещё убыточные направления (облачные сервисы, голосовые ассистенты Alexa), которые спустя годы стали драйверами роста. В противоположность этому, немало некогда успешных фирм, заикленных на сиюминутной выгоде, в итоге проиграли в долгосрочной перспективе, потому что пропустили новый технологический цикл. Итак, первый совет – смотреть вперёд и делать стратегическое управление гибким и проактивным, а не рутинным ежегодным ритуалом.

Во-вторых, необходимо культивировать **культуру адаптивности и обучения**. Компания должна поощрять эксперименты и не наказывать за оправданный риск – тогда сотрудники будут делиться идеями и учиться на опыте. Если же любая ошибка карается, персонал предпочтёт действовать «по старинке», и фирма потеряет способность к инновациям. Культура, в которой ценятся изменения, начинается с примера топ-менеджеров: руководство само должно демонстрировать открытость новому, приветствовать предложения «снизу» и извлекать уроки из неудач. Передовые компании внедрили принцип «fail fast, learn faster» – не бояться быстро пробовать новое и извлекать знания из ошибок. Например, Google известна тем, что позволяла инженерам тратить до 20% рабочего времени на собственные побочные проекты – это породило такие инновации, как Gmail и AdSense. Обратный пример – крупная бюрократическая корпорация, где инициатива и риски подавляются: там сотрудники предпочитают отсиживаться и не выдвигать идей, и компания теряет гибкость. Таким образом, второе правило – формировать среду, где перемены воспринимаются позитивно. Такая атмосфера снижает страх перемен и ускоряет организационное обучение. В динамичной культуре сотрудники ощущают себя участниками развития компании, а не винтиками, – это мотивирует их подмечать изменения рынка и предлагать новшества.

В-третьих, стоит пересмотреть **организационную структуру и процессы**. Сложные бюрократические иерархии и длительные согласования тормозят скорость реакции. Более плоские структуры, гибкие проектные команды и делегирование полномочий ускоряют внедрение новых инициатив. Стартапы часто побеждают гигантов именно благодаря гибкости – крупным фирмам

полезно перенимать некоторые «стартаперские» принципы. Также важна адаптивность процессов: например, переход от долгих последовательных разработок к Agile-подходам с короткими итерациями позволяет быстрее получать результат и отклик рынка. Ещё один момент – пересмотр системы **показателей эффективности**. Если компания оценивает менеджеров только по краткосрочной прибыли, они будут избегать рискованных шагов. Поэтому в дополнение к финансовым KPI стоит ввести индикаторы инноваций и адаптивности: доля выручки от новых продуктов, количество экспериментальных проектов, скорость вывода новинки на рынок и т.д. Эти метрики дают сигнал сотрудникам, что от них ожидается не только выполнение плана, но и поиск улучшений. Наконец, руководству важно быть готовым «отпускать» прошлое – вовремя сворачивать устаревшие продукты или технологии, освобождая место для новых. Это трудно психологически, но жизненно необходимо. Как говорил один CEO: «Если наш бизнес обречён кто-то съест, я хочу, чтобы этим кем-то были мы сами». Такая решимость отличает компании, которые успешно меняются изнутри, не дожидаясь, пока их вытеснят конкуренты.

В заключение, эволюция стратегии от статических моделей к динамическим научила нас: **устойчивость достигается через изменение**. Динамические способности компании – это её умение постоянно изобретать себя заново. Развитие таких способностей – непростая задача, требующая инвестиций в людей, технологии, времени на эксперименты и терпения акционеров. Но результаты стоят того: обладая динамическими способностями, фирма способна не только пережить внешние потрясения, но и обратить их себе на пользу, опередив конкурентов. Исследования подтверждают, что развитие внутреннего потенциала к изменениям становится условием долгосрочного конкурентного преимущества. Недаром говорят, что выживает не самый сильный и не самый умный, а самый адаптирующийся к изменениям. Поэтому задача менеджеров – уже сегодня честно оценить, насколько их организация готова к переменам, и начать целенаправленно укреплять динамические способности. Это залог того, что в мире, где единственное постоянное – это изменения, компания сможет не просто адаптироваться, но и диктовать рынку новые правила игры.