

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Рыбалкина Елена Геннадьевна*, аспирант

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: ivanovaasf@mail.ru

В статье рассматриваются условия и возможности создания долгосрочного конкурентного преимущества с помощью комбинации экономических ресурсов и развития динамических способностей. Рассмотрены понятия ресурсов, компетенций и их классификации. В статье продемонстрировано, что важным фактором конкурентного преимущества является уникальная комбинация ресурсов и способностей компании. На основе проведенного анализа автором обосновывается необходимость развивать в организации динамические способности, с целью достижения долгосрочного конкурентного преимущества.

**Ключевые слова:** экономические ресурсы, ключевые компетенции, динамические способности, конкурентное преимущество

## **INTERRELATION OF ECONOMIC RESOURCES AND DYNAMIC CAPABILITIES OF ORGANIZATION**

*Rybalkina Yelena G.*, Post-graduate student

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russian Federation  
E-mail: ivanovaasf@mail.ru

The article considers the conditions and the possibility of creating long-term competitive advantage through a combination of economic resources and the development of dynamic capabilities. The article deals with the concept of resources, competencies and their classification. The article shows that the important factor of competitive advantage is a unique combination of resources and capabilities of the company. Based on the analysis the author explains the need to develop dynamic capabilities in the organization. Because the development of dynamic capabilities can achieve long-term competitive advantage.

**Keywords:** Economic resources, core competencies, dynamic capabilities, competitive advantage

Руководство каждой компании принимает решение, по какой стратегии будет происходить развитие компании. При этом большое значение уделяется созданию ресурсной базы компании. Сочетание ресурсов определяет характер функционирования и темпы развития любой организации. Именно уникальное сочетание экономических ресурсов и организационных способностей, их реконфигурация представляет собой благоприятную основу для производства новых и инновационных товаров и услуг.

В условиях инновационной экономики благодаря глобализации многие конкурирующие компании имеют доступ к одним и тем же ресурсам, что существенно усиливает уровень конкуренции. В результате при условии, что доступ к ресурсам одинаковый, на рынке появляется много компаний, готовых предложить схожие продукты или услуги, что ужесточает конкурентную борьбу за потребителя, поскольку каждая организация пытается завоевать своего клиента.

Как же в этих условиях добиться долгосрочного конкурентного преимущества? Если конкуренты обладают теми же ресурсами и развили схожие организационные способности, то в такой ситуации, прежде всего, необходимо выяснить, в чем компания, тем не менее, лучше своих конкурентов. Одни компании минимизируют издержки и привлекают покупателя низкой ценой, другие делают акцент на качестве сервиса, сопутствующих услугах, скорости исполнения заказа. Когда выявлены аспекты, которые привлекают клиента больше всего, следует сосредоточиться на за-

креплении и развитии в компании именно этого конкретного преимущества, которое должно трансформироваться в устойчивое конкурентное преимущество данной фирмы. Ведь компания должна производить продукт, который лучше всего отвечает требованиям потребителя.

Для создания долговременных конкурентных преимуществ, безусловно, необходимо в организации иметь эффективную систему стратегического развития компании. Как известно, предметом концепции стратегического управления является выявление источников конкурентных преимуществ и эффективных механизмов их достижения для выживания организации в условиях постоянно изменяющейся среды бизнеса. Невероятно быстрые изменения внешней среды и схожие внешние условия для всех экономических игроков на рынке характеризуют современную экономическую ситуацию, в которой создание и поддержание организацией конкурентных преимуществ становится весьма сложной задачей [1]. В подобных ситуациях только использование и поиск новых ресурсов и возможностей, основанных на стремлении развивать отличительные организационные способности, т.е. ключевые компетенции становится необходимым условием для успешного существования компании в инновационной экономике.

Многие отечественные самообучающиеся компании (например, Астраханский государственный университет) начинают внедрять инструментарий стратегического подхода к деятельности организаций с целью повышения эффективности функционирования и роста ее динамических способностей [3, 7, 8, 9, 10, 13, 14].

Экономические ресурсы – это вид ресурсов, необходимых для производства благ – товаров и услуг. К экономическим ресурсам относятся: природные ресурсы, трудовые ресурсы, капитал, предпринимательские способности, знания. Важнейшими свойствами экономических ресурсов являются: переплетение, мобильность и взаимозаменяемость экономических ресурсов. В условиях ограниченности ресурсов руководство компании всегда вынуждено искать наиболее рациональную их комбинацию, используя свойство их взаимозаменяемости. Именно данное сочетание двух типичных для хозяйственной жизни ситуаций — безграничность потребностей и ограниченность ресурсов — образует основу всей экономики и экономической теории.

Под способностями следует понимать совокупность организационных умений и процедур (рутин), позволяющих эффективно использовать ресурсы компании для получения устойчивых конкурентных преимуществ. Но для сохранения данных преимуществ в будущем топ-менеджменту и всем менеджерам компании необходимо внимательно отслеживать изменения во внешней среде и, прежде всего, динамику предпочтений и пожеланий клиентов, инновационные разработки конкурентов и пр. Обеспечение и реализация менеджментом компанией подобной возможности предугадать и воплотить ожидания клиентов основываются только на всемерном и постоянном развитии отличительных организационных способностей и ключевых компетенций фирмы. Иными словами, речь идет о необходимости использования компаниями концепции динамических способностей (КДС) в их стратегическом развитии [2].

Только формирование динамических способностей сможет обеспечить благоприятно конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе и является основой его эффективного стратегического развития. Благодаря развитию динамических способностей, становится возможным получать экономические выгоды даже в схожих внешних условиях.

В этой связи более подробно рассмотрим взаимосвязь экономических ресурсов и динамических способностей компании. В литературе имеются различные подходы к классификации организационных способностей. Многие авторы классифицируют способности фирмы по иерархии. Д.Дж.Тис, Г.Пизано, Э.Шуен выделяли операционные и динамические организационные способности. Операционные способности обеспечивают компании выполнение определенных видов деятельности. Динамические способности используются для интеграции, создания или изменения операционных способностей [11].

Коллис выделяет на первом уровне функциональные способности - способности, необходимые для выживания компании и поддержания ключевых бизнес-процессов. По Винтеру, в данном случае речь идет о способности «зарабатывать на жизнь». Второй уровень демонстрирует необходимость динамического улучшения организационных бизнес-процессов. Третий уровень – предпринимательский – включает способности, связанные с умением фирмы разрабатывать новые стратегии быстрее своих конкурентов путем распознавания ценности различных ресурсов [12].

Понятие синергетического эффекта, предложенное Х. Итами, используется при рассмотрении различных уровней организационных компетенций Л. Исмагиловой и Т. Гилевой. Х. Итами обосновывает наличие двух типов эффекта: «комплементарного» и «синергетического».

Сокращение издержек организации посредством повышения эффективности использования физических ресурсов Х. Итами определяет как «комплементарный эффект». «Суть комплементарного эффекта состоит в том, чтобы способствовать сосуществованию двух несвязанных элементов стратегии, обычно за счет использования одного и того же материального или финансового актива». Только при использовании организацией своих уникальных ресурсов достигается синергетический эффект [5].

Л. Исмагилова и Т. Гилева предлагают следующую иерархию компетенций. В первую очередь в организации формируются ресурсные компетенции, которые используются для достижения целей текущей деятельности. Ресурсные компетенции являются компонентами комплементарных компетенций, компетенций более высокого уровня. Синергетический эффект достигается посредством комплементарного использования организацией своих уникальных ресурсов [5].

К. Эйзенхардт и Дж. Мартин рассматривают динамические способности как «комбинации более простых способностей и связанных с ними рутин, некоторые из которых могут быть основанием для других, и таким образом, должны быть приобретены первыми» [14]. Динамические способности определяются в качестве организационных и стратегических способностей, с помощью которых в организации создается оптимальная комбинация ресурсов. Такой подход к определению динамических способностей также базируется на выстраивании иерархии организационных способностей.

Т.Е. Андреева и В.А. Чайка определяют место динамических способностей в иерархии способностей организации следующим образом. Первый (низший) уровень иерархии способностей организации составляют функциональные (операционные) способности, свойственные большинству компаний в отрасли. Второму уровню иерархии соответствуют «ключевые» способности, «формирующие ключевые компетенции и лежащие в основе конкурентного преимущества». Третий уровень в данной иерархии представлен динамическими способностями, позволяющими обновлять «ключевые» способности в соответствии с изменениями во внешней среде [4].

В современной экономической литературе широко распространены определения ключевых компетенций компании – компетенций следующего уровня по сравнению с функциональными (ресурсными). Ключевые компетенции (способности) - это все то, что компания или ее подразделения делают лучше других. Это может быть уникальная технология, ноу-хау, маркетинговые навыки и знания, нечто ценное и оригинальное, чем обладает фирма и что позволяет ей делать продукты, отличные от продуктов других фирм, обеспечивая тем самым ей конкурентное преимущество [6].

Рассмотрение способности к изменениям как неотъемлемой компоненты любой динамической способности организации дает возможность понять ее природу лучше. Более того, способность к изменениям является единственной динамической способностью – поскольку любые «функциональные» способности, не будучи совмещены со способностью к изменениям, будут подвержены риску быстрого устаревания в условиях динамичной внешней среды [4]. В последние годы с появлением концепции динамических способностей Д.Тиса, все чаще стали выделять организационную способность к изменениям, или динамическую способность.

Рассмотрим более подробно данную способность - способность компании к изменениям. Большинство авторов сходятся во мнении, что одна из отличительных черт динамических способностей связана с управлением организационными изменениями. Мак Гуиннесс и соавторы ввели даже в оборот термин «организационная способность к изменениям». Для создания динамической способности необходимо существование в компании, как ключевых компетенций, так и наличие у менеджмента компании такого свойства как способность к изменениям. Таким образом, ключевые компетенции компании только в совокупности со способностью к изменениям позволяют создать динамические способности (рис.).



Рис. Роль способности к изменениям по Андреевой Т.Е. [4]

По определению основоположника концепции динамических способностей Д.Тиса, динамические способности – это «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [11]. Своевременно обновлять ключевые компетенции и корректировать их в соответствии с изменениями во внешней среде необходимо для сохранения конкурентного преимущества. Обеспечивая такое соответствие, динамические способности играют ведущую роль в оптимизации стратегического курса компании. Для выявления взаимосвязи экономических ресурсов и динамических способностей организации важно их правильно классифицировать (табл.) [4,5,6,11]

Таблица

**Классификация организационных способностей (компетенций)**

Классификационный признак		Виды способностей (компетенций)	
Иерархический уровень			
Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э.		Операционные способности	Динамические способности
Коллиз Д.Дж.	Функциональные способности	Динамические способности	Предпринимательские способности
Андреева Т.Е., Чайка В.А.	Операционные способности	Ключевые способности	Динамические способности
Уровень формирования компетенций			
Исмагилова Л., Гилева Т.	Ресурсные компетенции (1-го уровня)	Комплементарные компетенции (2-го уровня)	Стратегические компетенции (3-го уровня)
Уровень конкурентоспособности, обеспечиваемый компетенцией			
Авторский подход	Компетенции, обеспечивающие выход на рынок (необходимый фактор работы в отрасли)	Компетенции, обеспечивающие временное конкурентное преимущество (ключевые компетенции)	Компетенции, обеспечивающие устойчивое конкурентное преимущество (динамические способности)

Таким образом, рассмотрение определения сущности ресурсов и организационных отличительных способностей и их основных свойств позволило выделить следующие основные этапы формирования долгосрочного конкурентного преимущества в компании: уникальная комбинация ресурсов, развитие ключевых компетенций, развитие динамических способностей. Только уникальное сочетание ресурсов и способностей позволяет создать устойчивое долгое время конкурентное преимущество, поддерживать и развивать ключевые компетенции. Ключевые компетенции и способность к изменениям образуют динамические способности, т.е. способность к изменениям является неотъемлемой частью любой динамической способности. Развивая динамические способности, компания обеспечивает себе конкурентное преимущество в перспективе. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что стратегическое управление на основе ресурсного подхода и концепции динамических способностей позволяет компании вовремя реагировать на изменение внешних факторов, развивать свои способности, произвести продукт, высоко востребованный потребителем.

**Список литературы**

1. Акмаева Р. И. К инновационному обновлению системы управления предприятиями на основе развития организационного знания и принятия идеи общих ценностей / Н.Ш.Епифанова// Материалы VIII международной научно-практической конференции «Дни науки 2012». Прага. Publishing House «Education and Science». – С. 3-16
2. Акмаева Р.И. Соотношение ключевых компетенций и динамических способностей / Н.Ш.Епифанова // Международная научно-практическая конференция «Science, Technology and Higher Education». Канада, Вестмаунт. 12-13 декабря 2012 г. - С.14-18
3. Акмаева Р.И. Модель самообучающейся организации в контексте эффективного менеджмента // Человек и труд. 2008. № 10. С. 60-61.
4. 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.
5. Исмагилова Л. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия / Л. Исмагилова, Т. Гилева // Проблемы теории и практики управления. -2007.- №9.- С. 106 -115
6. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катъкало.- СПб., 2006. С 548

7. Минева О.К., Акмаева Р.И., Усачева Л.В. Реализация стратегии университета на основе построения стратегической карты// Вестник СГТУ – Саратов. – 2013 - № 1(69). С. 297-303.
8. Минева О.К., Лунев А.П., Акмаева Р.И., Усачева Л.В. Сбалансированная система показателей для кафедр университета как инструмент успешной реализации стратегии его развития// Вестник СГТУ – Саратов. – 2013 - № 3(71).
9. Минева О.К., Ходенкова О.П. Интеллектуальное волонтерство студентов как инструмент ЛИН-менеджмента в образовании// Вестник СГТУ – Саратов. – 2013 - № 1(69).С. 304-306.
10. Минева О.К., Ходенкова О.П. Компетентностный подход в системе послевузовского образования в парадигме CDIO// Вестник СГТУ – Саратов. – 2012 - № 4 (68). С. 82-87.
11. Прахалад К.К. Стержневые компетенции корпорации / Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / К.К. Прахалад, Г. Хэмел. – СПб.: Питер, 2001. С. 112-123.1
12. Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж. Тис, Г.Пизано, Э. Шуен // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. «Менеджмент». 2003. Вып. 4. С. 133-185.
13. Кочеткова Н.Н. Повышение эффективности труда преподавателей вузов на основе адаптации гарвардской модели «цепочка достижения прибыльности в вузе» // Каспийский регион: политика, экономика, культура - Астрахань. - 2011. – № 4 (29). - С.219-221.
14. Ходенкова О.П. Комплексная оценка влияния послевузовского образования на прирост человеческого профессорско-преподавательского состава высшей школы// Каспийский регион: политика, экономика, культура - Астрахань. - 2011. – № 4 (29). - С.201 – 204.
15. Collis D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? / D.J. Collis // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. N 8. P. 143-152.
16. Eisenhardt K.M. Dynamic capabilities: what are they? / K.M. Eisenhardt, J.A. Martin // Strategic Management Journal.-2000.- Vol. 21. N 10/11. P. 1105-1121.

#### References

1. Akmaeva R.I. To update innovative enterprise management system based on the development of organizational knowledge and acceptance of the idea of common values /N.Sh. Epifanova// Materials of the VIII International scientific-practical conference «Science Days 2012». Prague. Publishing House «Education and Science».P 3-16
2. Akmaeva R.I. Ratio between key competences and dynamic abilities/N.Sh. Epifanova// International scientific-practical conference «Science, Technology and Higher Education». Canada, Westmount. 12-13 December 2012. P 14-18.
3. Akmaeva RI Model learning organization in the context of effective management / / Man and labor. 2008. Number 10. P. 60-61.
4. Andreeva T.E. To discussion of the essence of dynamic capabilities / T.E.Andreeva, V.A.Chayka.//Herald of St. Petersburg university, «Management»,2006. №. (4).- P 163-174.2
5. Ismagilova L. Competence-based approach to strategy development of the company / L.Ismagilova,T.Gileva// Problems of the theory and practice of management. -2007.- №9. P 106 -115.
6. Katkalo V.S. Evolution of Strategic Management Theory/V.S. Katkalo, St.Petersburg,2006.P 548.
7. Mineva OK, Akmaeva RI, Usachova LV Implementation of the strategy of the University on the basis of constructing a strategy map // Herald SGTU - Saratov. - 2013 - № 1 (69). 297-303 p.
8. Mineva OK, A. Lunev, Akmaeva RI, Usachova LV The Balanced Scorecard for University departments as a tool for the successful implementation of its development strategy // Herald SGTU - Saratov. - 2013 - № 3 (71).
9. Mineva OK, Hodenkova OP Intelligent students volunteering as an instrument of LIN-management in education // Herald SGTU - Saratov. - 2013 - № 1 (69). P 304-306.
10. Mineva OK, Hodenkova OP Competence-based approach to the system of postgraduate education in the paradigm of CDIO // Herald SGTU - Saratov. - 2012 - № 4 (68). P. 82-87.
11. Prahaladand Gary Hamel, «The Core Competence of the Corporation»,/H.Mintzberg, J.B. Quinn, S.Ghoshal. The strategy Process,St.Petersburg, 2001.P 112-123.1
12. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management/ Tis D. Dzh.,Pizano G., Shuen E.// Herald of St. Petersburg university, «Management»,2003. №. (4). P 133-185.
13. Kochetkova NN Improving the efficiency of teachers colleges on the basis of adaptation Harvard model «chain of achieving profitability in high school» // Caspian: politics, economy,

culture - Astrakhan. - 2011. - № 4 (29). - P.219-221.

14. Hodenkova O.P. A comprehensive assessment of the impact of post-graduate education in the growth of the human faculty of higher education // Caspian: politics, economy, culture - Astrakhan. - 2011. - № 4 (29). - P.201 - 204.

15. Collis D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? / D.J. Collis // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. N 8. P. 143-152

16. Eisenhardt K.M. Dynamic capabilities: what are they? / K.M. Eisenhardt, J.A. Martin // Strategic Management Journal.-2000.- Vol. 21. N 10/11. P. 1105-1121.

## **ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА В СОЦИАЛЬНЫХ ОТРАСЛЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

**Самсонова Ольга Вячеславовна**, аспирант, заместитель директора

Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Астраханской области

414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 2

E-mail: sams\_olga@mail.ru

Статья содержит анализ особенностей оплаты труда в медицине и сфере высшего образования, после внедрения Новой системы оплаты труда в бюджетных отраслях экономики. Представлен опыт реализации нового подхода к оплате труда на примере медицины и сферы высшего образования в Астраханской области, выявлены проблемы в области оплаты труда в сфере высшего образования.

**Ключевые слова:** мотивация труда, система оплаты, бюджетная сфера, медицина, высшее образование

## **FEATURES OF REMUNERATION IN SOCIAL AREAS IN MODERN RUSSIA**

**Samsonova Olga V.**, Post-graduate student, Deputy Director

Territorial Fund of Compulsory Health Insurance Astrakhan Region

2Tatishcheva st., Astrakhan, 414056, Russian Federation

E-mail: sams\_olga@mail.ru

The article contains the analysis of the characteristics of pay in medicine and higher education after the introduction of the new pay system in the budget sector of the economy. An experience of implementing a new approach to remuneration for example, medicine and higher education in the Astrakhan region, identified problems in the field of pay for higher education.

**Keywords:** motivation of work, payment, public sector, medicine, higher education

Одной из основных задач социальной политики государства в настоящее время является дальнейшее совершенствование системы оплаты труда работников, которая направлена на создание прозрачного механизма оплаты труда. В 2008 г. были разработаны направления новой реформы оплаты труда в социальных отраслях – новая система оплаты труда (далее – НСОТ) для бюджетников согласно профессионально-квалификационным группам (ПКГ). Базовые оклады теперь устанавливались по ПКГ, которых выделили четыре: 1) профессии рабочих и должности служащих, которые не требуют наличия профессионального образования; 2) профессии рабочих и должности служащих, в т. ч. руководителей структурных подразделений учреждений, требующие наличия начального или среднего профессионального образования; 3) должности служащих, требующие наличия высшего профессионального образования; 4) должности руководителей структурных подразделений учреждений, требующие наличия высшего профессионального образования, и служащих из числа про-