

*Никифорова Ю. М., аспирантка 3 года обучения кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Nikiforova.yu.m@mail.ru*

## Динамические способности как необходимый инструмент для нового развития и управления компаний

В статье рассмотрены динамические способности, определяющие новые возможности в управлении и развитии компаний в условиях быстро меняющейся среды. Необходимость в исследованиях методологического характера вызвана цифровизацией общества и цифровой трансформацией, которая на сегодняшний день затрагивает все сферы бизнеса. Изучение новых организационных возможностей применительно к современным условиям хозяйствования является фундаментальной научной задачей данного исследования, так как для развития и наращивания собственной конкурентоспособности помимо имеющихся ресурсов (активов) организациям необходимо уметь создавать, интегрировать и реконфигурировать технологии и организационно-специфические компетенции. В данной работе рассмотрены понятия динамических способностей и организационных способностей, представленные разными учеными экономистами. Предложены динамические модели, одной из которых является динамическая аналитическая модель на основе ресурсно-ориентированного подхода, где важнейшим звеном выступает динамический потенциал, состоящий из динамических способностей и динамических ресурсов. В качестве отдельного элемента динамического потенциала выделен абсорбирующий потенциал, который также оказывает влияние на развитие компаний.

**Ключевые слова:** концепция динамических способностей, модели динамических способностей, ресурсно-ориентированный подход, динамическая аналитическая структура, динамический потенциал, абсорбирующий потенциал, стабильное конкурентное преимущество.

### Введение

На сегодняшний день степень неопределенности, вызванная влиянием различных факторов на дальнейшую деятельность компаний, значительно возрастает, а связано это с быстрой и динамичной трансформацией внешней среды, причем порой вне зависимости от места нахождения и размера фирм. В связи с этим большинство руководителей организаций вынуждены искать новые способы изменений. Это могут быть реформирование, реорганизация, модернизация, реструктуризация, цифровизация (смена аналоговой формы передачи информации на цифровую), а также всевозможные нововведения. Такого рода преобразования позволяют компаниям в той или иной мере подстраиваться к из-

меняющимся условиям, дают возможность повысить собственную конкурентоспособность, а также найти прорывные идеи и принципиально новые перспективы развития. Стоит отметить, что сейчас для успеха компаний, будь то промышленная компания, государственное учреждение либо общественная организация, огромное значение имеют внутрифирменные факторы. К тому же структура ресурсов, определяющих успех организаций, заметно усложнилась и теперь на обновленном этапе технико-экономического развития решающую роль играют нематериальные ресурсы и проблемы их воспроизводства [Платонов, Воробьев, Тихомиров, 2012].

Современные компании существенно отличаются от «прежних предприятий», где

ключевое значение среди внутренних факторов имели ресурсы (активы), а анализ эффективной деятельности заключался в исследовании взаимосвязи между ними и финансовым результатом деятельности предприятия. Сегодня, с появлением концепции «интеллектуального капитала» (ИК), состав внутрифирменных факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество, не ограничивается только одними ресурсами. Хотя стоит признать, что концепция ИК сначала могла лишь подчеркнуть значимость нематериальных ресурсов в рамках старой исследовательской парадигмы «ресурсы — результат» [Елисеева, Платонов, 2014]. Однако дальнейшее развитие ресурсно-ориентированного подхода (РОП) — системно-комплексной оценки внутрифирменных факторов компании — позволило по-другому оценить эффективную деятельность и иначе подойти к пониманию стабильности конкурентного преимущества (СКП).

РОП объясняет успешность компаний наличием определенных ресурсов. В основе РОП рассматриваются исключительные редкостные организационные ресурсы, ядро которых образуют коммерческие, технологические сведения, организационные навыки, опыт знания и умения персонала (собственников, менеджеров-управленцев, работников-исполнителей). Причем эти знания могут быть собраны и накоплены только при коллективной и совместной деятельности всей компании в целом. Согласно РОП главное предпочтение отдается внутренним характеристикам деятельности компании, анализу сильных и слабых ее качеств, а не поведению и действиям конкурентов, состоянию и положению в отрасли, как это было раньше. Развитие и совершенствование внутренних ресурсов, их оптимальное и наилучшее использование благоприятствует генерированию ключевых компетенций, при этом гарантируя конкурентное преимущество, а вместе с тем и постоянную длительную рентабельность для фирмы. Именно сочетание определенных ресурсов, зна-

ний и технологий и проч. делают компанию уникальной, а следовательно, объясняют ее успешность [Никифорова, 2017].

Безусловно, для компаний важны ценные, редкостные, неподражаемые (конкуренты не в состоянии воссоздать данные ресурсы у себя на предприятии) и незаменимые ресурсы. Если же результат работы можно достичь путем использования альтернативных ресурсов, то, конечно, на долгосрочное конкурентное преимущество фирма рассчитывать не может. Все же стоит заметить, что РОП имеет один достаточно важный недостаток, который заключается в том, что оценка ценности ресурсов компании производится лишь «ретроспективно» (взгляд на прошлое) [Priem, 2001].

РОП нельзя использовать прогностически, поскольку он рассматривает фирму как сложную хозяйственную систему, а сложная хозяйственная система не поддается прогнозу. Фактически фирму можно прогнозировать лишь тогда, когда она легко упрощается. Здесь можно выделить какой-либо один показатель, но это все относительно. РОП не сводится к показателям, поскольку это система факторов, причем как количественных, так и качественных. Повторим, РОП подходит к рассмотрению фирмы как сложной хозяйственной системы, которая отличается от комплексной хозяйственной системы (см. табл. 1).

Ценность ресурсов на будущее предугадать очень трудно, так как они во многом зависят от внешних рыночных изменений. Ценные и редкие ресурсы сегодня могут растерять свою редкость и ценность уже завтра. К примеру, альтернативой для ископаемых видов топлива может выступать солнечная энергия; современные технологии в области аккумуляторных батарей делают заменимыми ресурсами нефть, газ и т.д. Исходя из этого, предсказать успешность фирмы в будущем, ориентируясь исключительно на нынешнее качество ее ресурсов, довольно таки сложно. На практике компании сталкиваются с достаточно часто изменяющейся

**Таблица 1.** Различия между сложной и комплексной хозяйственной системами

Table 1. The differences between the complex and integrated economic systems

Сложная система	Комплексная система
Имеет много динамических элементов	Имеет много динамических разнородных элементов
Существуют паттерны изменения элементов системы	Существуют паттерны изменения свойств системы
Есть предсказуемая корреляция между состоянием в прошлом и в будущем	Отсутствует предсказуемая корреляция между состоянием в прошлом и в будущем
Можно предсказать результат функционирования сложной системы	Проблематично предсказать результат функционирования комплексной системы

Источник: [Платонов, Овсянко, 2012, с. 10].

внешней средой, где новейшие открытия, технологии, а также действия со стороны конкурентов могут внезапно и непредсказуемо изменить экономическую ситуацию.

Нельзя не подчеркнуть и тот факт, что успешная компания, обладающая достаточным портфелем конкурентоспособных продуктов, не может полагаться для обеспечения конкурентоспособности в долгосрочном периоде только на конкурентоспособность продукции. По мнению В. С. Катькало, одного из сторонников РОП, высок риск копирования, так как СКП компании «не тождественно» конкурентной силе продукции на том основании, что ценовые и качественные характеристики продукта могут быть сымитированы конкурентами в короткий срок и далее для фирмы не нести никакой экономической выгоды [Катькало, 2008]. С этим нельзя не согласиться. Ускоряющий темп изменений во внешней среде предопределил появление и развитие новой концепции «динамических способностей» Д. Тиса и Г. Пизано, согласно которой организация может развить способность реконфигурировать (изменять) существующую ресурсную базу в зависимости от постоянно меняющихся условий в окружающей экономической среде [Teese, Pisano, Shuen, 1997].

Сегодня в условиях цифровой экономики компаниям необходимы серьезные преобразования, потому что стабильность компаний заключается не в статике, а в их способности находиться в постоянной динамике и успевать за изменяющимся миром. Актуаль-

ность выбранной темы очевидна ввиду того, что динамические способности организации — это одно из наиболее быстро развивающихся направлений в стратегическом менеджменте. На сегодняшний день можно сказать, что это сформировавшаяся отдельная теория, которая объясняет успешность предприятий в новых современных условиях хозяйствования и управления.

В данном исследовании помимо понятий динамических и организационных способностей будет представлена динамическая аналитическая модель на основе РОП, где главным звеном выступает динамический потенциал и его неотъемлемая часть — абсорбирующий потенциал. К тому же динамические способности и динамические ресурсы, образующие динамический потенциал, являются факторами развития фирмы и формирования ее стабильного конкурентного преимущества.

### **Проблема дифференцирования динамических и организационных способностей**

Способность организаций изменяться, осуществлять инновационную деятельность и развиваться, а не стоять на месте в нынешних условиях хозяйствования становится ключевым фактором успеха предприятия. Как отмечалось выше, в рамках РОП появилась возможность комплексной оценки внутрифирменных факторов, где наряду с ресурсами рассматривались и другие важ-

нейшие факторы, среди которых в первую очередь можно выделить «организационные способности». Структура РОП, представленная А. Е. Карликом и В. В. Платоновым в научной работе «Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода» (2013), наиболее конкретизирована под современную организацию. В предложенной авторами структуре РОП стабильное конкурентное преимущество складывается за счет уникальности ресурсов/способностей и уникальности технологий/компетенций, образующих потенциал фирмы [Карлик, Платонов, 2013а; Карлик, Платонов, 2013б]. Акцент в РОП делается на внутрифирменные характеристики, которыми обладает та или иная организация, причем главным и важным моментом выступает их уникальность и редкость. Уже упоминалось выше, что РОП не мог учесть динамику (ход развития на будущее), поскольку РОП исследует нынешнее состояние дел в фирме, тогда как изменения, развитие, инновации предполагают динамику, а значит, компанию нужно анализировать как «динамическую систему» [Елисеева, Платонов, 2014].

Умение организаций поддерживать и обновлять конкурентные преимущества в условиях постоянно меняющейся внешней среды нашло свое отражение в рамках концепции «динамических способностей». Динамические способности привнесли динамизм в относительно статическую ресурсно-ориентированную теорию [Eisenhardt, 2000]. Для того чтобы перейти к пониманию сущности понятия «динамических способностей» в современном аспекте, давайте сначала рассмотрим, что же такое «организационные способности». Поскольку сторонники РОП (в частности, последователи концепции динамических способностей) едины в своем представлении о поиске источника (ресурса) конкурентных преимуществ в компании, т.е. в ее внутренней среде.

В экономической литературе существует множество формулировок понятия «организационные способности», причем среди

ученых и экономистов-практиков нет единства в понимании данной трактовки. К примеру, Д. Барни определял «организационную способность» как некую фундаментальность, дающую возможность компании определять, подбирать и применять стратегии [Barney, 1992].

Р. Грант рассматривал «организационные способности» как потенциал группы ресурсов для выполнения определенной задачи и деятельности [Grant, 1996]. В стратегическом менеджменте «организационная способность» может пониматься как «рутина» [Felín, 2009]. Например, S. Winter организационную способность определял как рутину высокого уровня, которая представляет организационному менеджменту набор управленческих альтернатив для обеспечения определенного результата [Winter, 2003]. Хотя организационные рутины — это аккумулярование части знаний, направленных на повышение качества управления, обучение сотрудников и т.д. Первое и весьма конкретное определение «рутины» предложили R. Nelson и S. Winter. «Рутины» — это укрепившиеся в компании повторяющиеся модели взаимодействия (pattern), причем знание о таком взаимодействии неявно. Это говорит о том, что оно нигде не прописано, а самим исполнителям бывает порой сложно объяснить те модели действий, с которыми им приходится сталкиваться в рабочем процессе [Priem, 2001].

Таким образом, организационные рутины являются важнейшим звеном в организационных способностях. Рутины являются групповым, а не индивидуальным явлением, укоренены в организации и представляют неявное знание. Они собираются и накапливаются в ходе длительного процесса хозяйственной деятельности компании (инструкции, правила, нормы). Это то, как в ней привыкли и умеют решать вопросы в рабочем порядке, т.е. как выстроена система принятия решений.

Организационные рутины обеспечивают механизмы защиты от нерационального по-

ведения экономических агентов [Кузьминов, 2006]. Рутинны зависят от контекста (внутри-организационной среды), и очень трудно менять так называемые неэффективные рутины. Их достаточно сложно симитировать, однако они являются фактором постоянства и изменчивости. Стоит отметить, что фирма не может оперативно (быстро) менять рутины. Практически невозможно пересадить эффективные рутины в другие организации. Бездеятельность (инертность) организационных рутин необходимо рассматривать при оценке перспектив в использовании подходов к организационному инжинирингу (например, бенчмаркинг). Рутинны являются ключевым фактором РОП, выступают обязательным неотчуждаемым фактором, которые могут усиливать либо ослаблять эффективность и результативность деятельность организации (медленное принятие). Компании с более правильными и соответствующими рутинами развиваются и укрупняются, а другие же уходят и исчезают с рынков деятельности.

Еще одним важным звеном в организационных способностях выступают организационные механизмы (методы организации и управления), которые разрабатываются той или иной компанией и обычно закреплены в положениях и регламентах и прочих корпоративных документах. В отличие от организационных рутин они могут быть легко симитированы конкурентами, поэтому требуют особого режима защиты. Более широкое определение «организационных способностей» в современной трактовке предлагают А. Е. Карлик и В. В. Платонов. В этой трактовке организационные способности делятся на две части: рутины и организационные механизмы (методы). По мнению авторов, «организационная способность» — это прежде всего возможность фирмы приобретать, использовать, воспроизводить и комбинировать ресурсы, а на более детализированном уровне технологии — социально-физические системы, сконфигурированные таким образом, чтобы получить конкретный вид эффекта и организацион-

но-специфические компетенции, необходимые для достижения определенного уровня эффективности и результативности при создании и производстве конкретного эффекта [Карлик, Платонов, 2013а]. Организационные способности могут включать в себя следующие составные элементы: навыки; организационные методы; организационные структуры; правила принятия решений.

Среди единомышленников концепции динамических способностей также нет общего мнения в определении (содержание значения) понятия динамических способностей. Д. Тис — основатель данной концепции — определял «динамические способности» как потенциал компании в формировании, интегрировании (объединении) и реконфигурации (изменении) внутренних и внешних компетенций в целях соответствия быстро трансформирующейся среде в достижении новых и инновационных преимуществ [Teese, 1997]. К. Хелфат под динамическими способностями понимал способности компании целенаправленно формировать, наращивать и совершенствовать собственные ресурсы [Helfat, 2009]. Р. Амит и П. Шумейкер рассматривали динамические способности как периодически повторяющийся процесс продуктивных инноваций в комплексе с производственной гибкостью и способностью отреагировать на рыночные изменения [Amit, Schoemaker, 1993].

По мнению M. Zollo и S. Winter, динамические способности — это некий результат организационного обучения и способ стабильной коллективной деятельности, благодаря которой фирма постоянно формирует, изменяет и преобразовывает свои операционные рутины в намерении повысить управленческую эффективность [Zollo, 2002]. А. Е. Карлик и В. В. Платонов придерживаются следующего определения динамических способностей — это способности фирмы создавать, интегрировать и реконфигурировать компетенции и технологии, чтобы реагировать на быстро изменяющуюся хозяйственную среду. Авторами дела-

ется акцент и на технологии, и на компетенции, без которых современным компаниям в меняющейся среде невозможно развиваться и конкурировать на рынке. Под технологией понимается социально-физическая система, сконфигурированная так, чтобы производить определенный тип эффекта, причем не стоит ассимилировать (уравнивать) ее с технологическими процессами, поскольку они являются частью технологии. Компетенции следует рассматривать как организационные и личностные навыки, необходимые для достижения эффективной и результативной деятельности. Динамические способности организациям позволяют наращивать СКП.

Стоит отметить, что концепция динамических способностей в значительной степени схожа с комбинированием ресурсов по-новому, что Й. Шумпетер считал главной функцией предпринимательской миссии. Это значит, что динамические способности выступают в качестве источника возникновения шумпетерианской ренты в дополнение к дифференциальной ренте, заложенной в РОП [Елисеева, Платонов, 2014]. Также стоит подчеркнуть тот факт, что развитие концепции «динамических способностей» дало возможность применить существующую в экономической теории ключевую компетенцию — организационные рутины, а именно создать возможность для осуществления ее эмпирического исследования, используя количественные и качественные характеристики в экономике фирмы, поскольку «рутина» — основа организационных способностей, а динамические способности обуславливают формирование новых и изменение существующих рутин [Hodgson, 2008; Zollo, 2002].

Введение концепции динамических способностей в развитие ресурсно-ориентированной теории позволило дополнить современную аналитическую структуру РОП, включающую в себя следующие концепции: ресурсы, организационные способности, технологии и компетенции. Благодаря

данной упорядоченной структуре можно исследовать связь и пропорции специальных ресурсов и способностей, формирующих СКП фирмы.

### Модели динамических способностей

Нельзя не добавить к вышесказанному, что в целях простоты анализа основатель концепции динамических способностей Д. Тис предлагает рассматривать динамические способности в виде трех составляющих:

1) способность воспринять изменения, происходящие во внешней среде, т.е. увидеть и обозначить новые экономические возможности и вероятные угрозы;

2) способность выбрать конкретную возможность (решения) для развития;

3) способность достигать конкурентное преимущество за счет реконфигурации компетенций и ресурсов компании, одним словом, это способность организации к вводу изменений [Теесе, 2007].

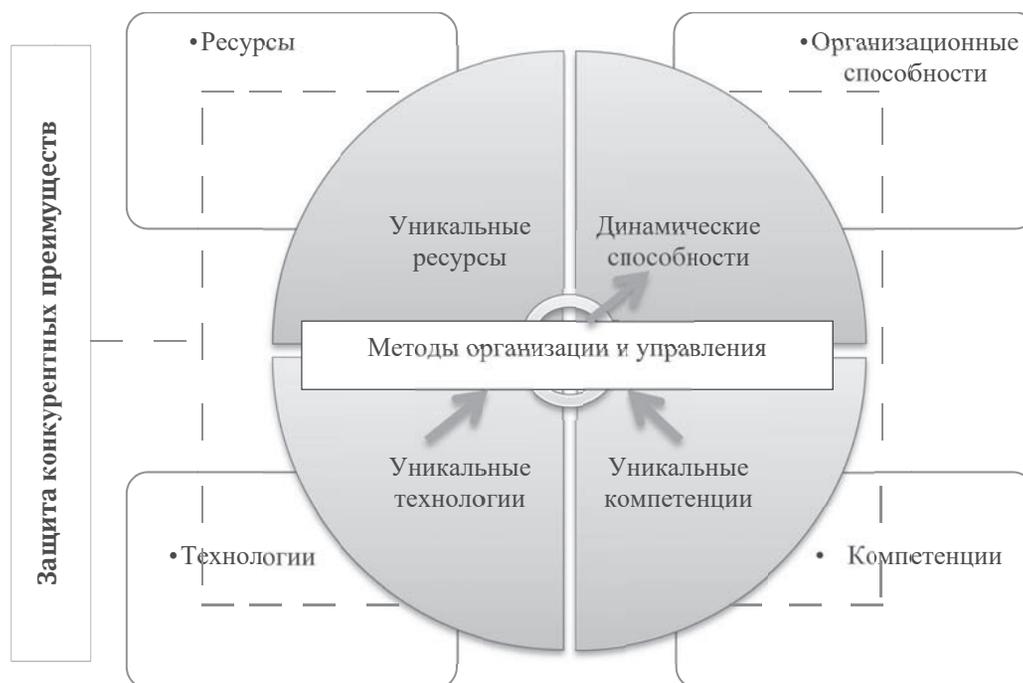
Это значит, что концепция динамических способностей может быть включена в процесс управления предприятием, в частности в управленческую информационную систему (Management Information System, сокращенно MIS) в качестве элемента системы поддержки принятия стратегических решений, поскольку представленная ниже модель динамических способностей может быть ориентиром к решению практических задач в управлении организацией в условиях быстро меняющейся хозяйственной среды (см. рис. 1).

На рис. 2 представлена модель динамических способностей, разработанная на основе РОП.

Предлагаемая модель (см. рис. 2) конкретизирована и более ориентирована на современные организации. В данной структуре учтены все внутрифирменные факторы, поддерживающие СКП, потому что увязаны с аналитической структурой РОП, где акцент сделан на уникальность специальных ресурсов и способностей фирмы.



**Рис. 1.** Модель динамических способностей, предложенная О. А. Sawy и Р. А. Pavlou, 2008  
 Fig. 1. The Dynamic Capability Model, proposed by O. A. Sawy and P. A. Pavlou, 2008



**Рис. 2.** Модель динамических способностей  
 Fig. 2. Model of dynamic abilities

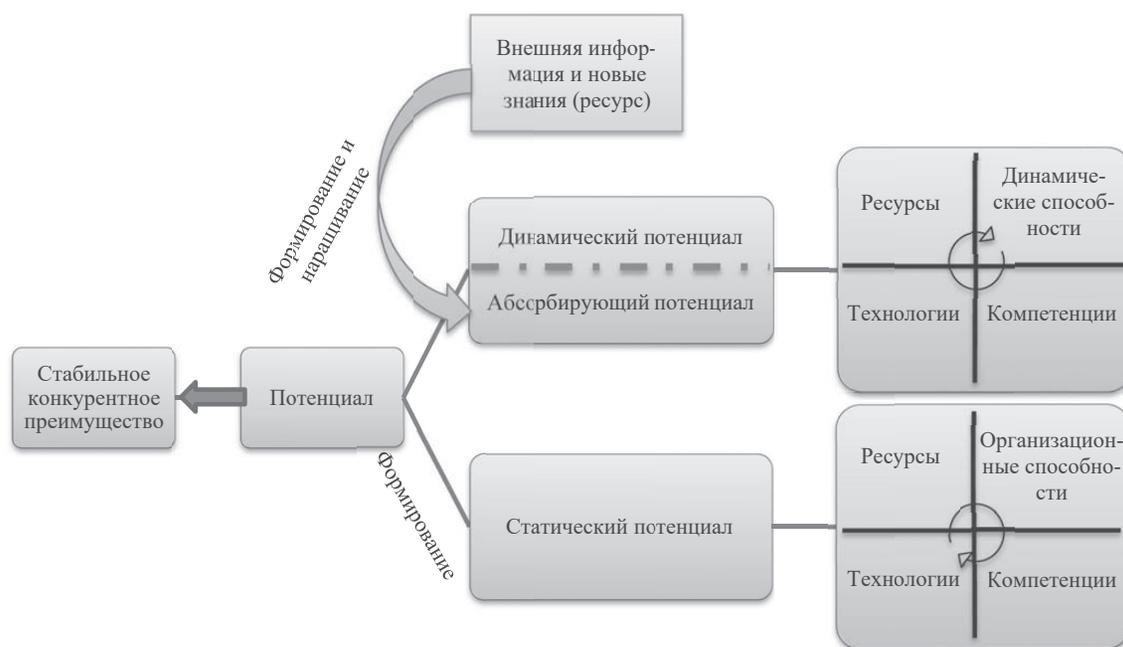
### Динамическая аналитическая структура РОП

Интеграция «концепции динамических способностей» в аналитическую структуру РОП, предложенную А. Карликом и В. Платоновым [Карлик, Платонов, 2013а], позволяет создать динамическую аналитическую структуру РОП. На рис. 3 представлена динамическая аналитическая структура на основе аналитической структуры РОП.

Как видно из предложенной модели, и статический, и динамический потенциалы представляют собой две важнейшие составляющие всеобщего потенциала компании, участвующие в формировании стабильного конкурентного преимущества и создании добавленной стоимости. Статическому потенциалу соответствуют стадии простого воспроизводства, где преимущество обеспечивается за счет существующих ресурсов и организационных способностей.

Динамический потенциал как итог взаимодействия динамических способностей и соответствующих ресурсов фирмы способствует первоначальному установлению и наращиванию стабильного конкурентного преимущества. Именно данный потенциал отвечает за «инновационное развитие компании», т.е. ему соответствуют стадии расширенного воспроизводства. Статический и динамический потенциалы формируют потенциал организации. К примеру, если две компании имеют одинаковый потенциал, то конкурентное преимущество уже будет зависеть от внешних факторов: позиционирование компании на рынке, маркетинговая стратегия, использование конкурентных стратегий, основанных на теории игр и т.д.

Следует разграничивать статический и динамический потенциалы, потому как они различаются по структуре. Каждому потенциалу соответствует определенный состав



**Рис. 3.** Динамическая аналитическая структура, позволяющая формировать и наращивать стабильное конкурентное преимущество, разработанная автором на основе аналитической структуры РОП

Fig. 3. Dynamic analytical structure that allows to form and increase a stable competitive advantage, developed by the author on the basis of the analytical structure of the ROA

ресурсов, организационных способностей, компетенций и технологий. Динамическая аналитическая структура, представленная на рис. 3, объединяющая в себе «концепцию динамических способностей» на базе аналитической структуры РОП, позволяет анализировать компанию в динамике на основе имеющейся статики, поскольку динамические способности в данной структуре рассматриваются как часть динамического потенциала, а также наглядно увидеть, каковы же изменения с введением тех или иных инноваций в связи с быстрой и динамичной трансформацией внешней среды.

Динамическая аналитическая структура на основе РОП может быть использована для исследования и объяснения результативности инноваций внутри фирмы, а динамические способности выступают главным ключевым фактором, поскольку, интегрируя через рутинные и организационные механизмы, индивидуальные компетенции сотрудников компании, динамические способности позволяют увидеть (обозначить), задействовать и реконфигурировать ресурсы. Но стоит понимать, что инновационная деятельность не будет результативна, если организация обладает только значительными динамическими способностями и не располагает должными ресурсами.

Стоит добавить, что динамические способности нельзя рассматривать в отрыве от ресурсов компании, так как они не могут служить источником устойчивого конкурентного преимущества ввиду их свойства эквивалентности (т.е. возможности имитировать и передавать), так же как и наличие ресурсов, даже специфических, не гарантирует высокий уровень конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде, поскольку фирма должна обладать некой метаспособностью для эффективного использования ресурсов и адаптации к внешним изменениям среды (в данном случае речь идет о динамических способностях) [Орехова, 2011].

Концепция динамического потенциала, как важная часть успеха компаний

И. Елисеева и В. Платонов предлагают ввести понятие «динамический потенциал» как недостающее звено в исследовании инновационной деятельности [Елисеева, Платонов, 2014]. По мнению авторов, «динамический потенциал» — это комбинация динамических способностей и ресурсов, к которым прилагаются данные способности. Именно «динамический потенциал» преобразует аналитическую структуру в динамическую аналитическую структуру. Динамический потенциал — это концепция, рассматривающая фирму в целом (холистский подход) как единую комплексную систему, оценка которой зависит от количественной и качественной информации. Это единство динамических ресурсов и динамических способностей использовать эти ресурсы. На рис. 4 представлена структура динамического потенциала, которая состоит из динамических способностей и динамических ресурсов (динамические ресурсы — это все ресурсы, используемые для развития).

Ресурсы на рис. 4 разделены на пять групп по их типологии (классификации по признакам) с позиции экономического поведения, где минимизируются издержки и максимизируется чистая выгода [Руус, 2010].

Покомпонентно оценивая динамические способности и динамические ресурсы (все ресурсы компании), можно судить о динамическом потенциале фирмы, поскольку на этот счет на сегодняшний день существует огромное количество научных публикаций. Динамические способности можно оценить, используя динамические показатели (оценка доли рынка, активов, выручки, прибыли). Данный анализ показательно представлен в работе С. В. Ореховой [Орехова, 2014].

Оценить ресурсы организации можно с помощью навигатора интеллектуального капитала — графического представления системы развертывания ресурсов в организации, разработанного G. Roos [Roos, 2014]. Автор выявляет наиболее влиятельные ресурсы, участвующие в создании ценности компании, причем наиболее влиятельным



- способность к управлению знаниями (сбор, хранение, поиск и распределение интеллектуальных активов, их систематизация);
- способность к инновационной активности (реакция на вызовы рынка, восприимчивость к техническим и инновационным новшествам, создание, монетизация и внедрение инноваций);
- способность к предприимчивости (реконструкция бизнес-моделей, пересмотр сфер деятельности, организационное омоложение);
- способность к организационному обновлению (адаптивные изменения, развитие и модификация текущих рутин, обеспечение оргпамяти, т.е. создание и обновление профзнаний);
- способность к изменениям (распознавание проблем, видение новых возможностей для развития).

- денежные ресурсы;
- физические (материальные) ресурсы;
- организационные ресурсы;
- реляционные (отношенческие) ресурсы;
- человеческие ресурсы.

**Рис. 4.** Структура динамического потенциала компании

**Fig. 4.** Structure of the dynamic potential of the company



**Рис. 5.** Анализ динамических ресурсов и динамических способностей компании

**Fig. 5.** Analysis of dynamic resources and dynamic abilities of the company

считается тот ресурс, который формирует конкурентное преимущество фирмы. Кроме того, стоит заметить, что стратегии компании должны соответствовать и динамические способности, и ресурсы фирмы, в связи с чем инвестиции в ресурсы должны рассматриваться на уровне стратегии развития бизнеса (см. рис. 5).

### **Важность абсорбирующего потенциала в развитии компаний**

Вместе с тем «концепция динамических способностей» должна быть также взаимосвязана с «концепцией абсорбирующего потенциала». Основателями данной концепции — В. Коэном и Д. Левинталем — поднималась тема способностей, которые связаны с возможностью «поглощения» компаниями новых знаний извне. Данную способность ученые назвали абсорбционной способностью [Cohen, Levinthal, 1990]. Концепция абсорбирующего потенциала на сегодняшний день широко используется для объяснения инновационной деятельности фирм, что доказательно подкреплено эмпирическими исследованиями. Впоследствии «концепция абсорбирующего потенциала» была конкретизирована S. Zahra и G. George. Авторами был сделан акцент на разграничение «потенциального» абсорбирующего потенциала и «реализованного» абсорбирующего потенциала [Zahra, George, 2002].

Абсорбирующий потенциал, по мнению В. Коэна и Д. Левинталя, — это потенциал, который позволяет распознать ценность внешних новых знаний и информации, ассимилировать (претворить) их и коммерциализировать [Cohen, Levinthal, 1990]. В качестве такой способности следует рассматривать инвестиции в НИОКР, в представленной модели (рис. 3) они выступают динамическими ресурсами. Также важнейшим компонентом абсорбирующего потенциала является часть динамических способностей, которыми выступают новые компетенции. Следо-

вательно, отличительной особенностью абсорбирующего потенциала выступают его ресурсы и способности, благодаря которым фирмы «поглощают», извлекают и используют новую внешнюю информацию. Абсорбирующий потенциал — это способность чужие идеи, наработки и др. абсорбировать из внешней сети, способность использовать внешние связи, взаимоотношения с заказчиками, клиентами и т.д. для того, чтобы заимствовать их идеи, воспринимать чужие инновации и применять в своей компании.

Сетевые отношения — это и есть ресурсы. Например, банк вводит 1–2 аналоговых продукта (услуги), ранее не предлагаемые клиентам, но заимствованные у компаний со схожими интересами и услугами, тем самым увеличивается приток внешних потребителей и растет выручка. Данный потенциал является частью динамического потенциала.

Стоит отметить, что если организация не осуществляет регулярные инвестиции в новые знания (собственные НИОКР) — ресурсы абсорбирующего потенциала, то она упускает возможность воспринимать и осваивать новую информацию, а значит, теряет стабильное конкурентное преимущество. Даже крупные разовые инвестиции в виде чужих НИОКР не смогут привести к расширению абсорбирующего потенциала, так как приобретение чужих лицензий на НИОКР предполагает лишь получение для некой фирмы значимой доли динамических ресурсов, но никак не определяет развитие ее собственных организационных способностей. Поэтому здесь также нельзя говорить о стабильном конкурентном преимуществе, поскольку согласно концепции РОП ресурс должен быть уникальным, а знания, которые можно купить, нельзя считать уникальными.

Нужно отметить, что абсорбция инноваций не может привести к уникальному, «некопируемому» ресурсу, поскольку это лишь путь ликвидации инновационного отставания, снижения конкурентных недостатков, а не формирования конкурентного преимущества. Однако абсорбция «нецелой» инно-

вазии, уже осуществленной конкурентами, и определенных идей, технологий, которые могут использоваться компанией в своей инновационной деятельности, приводит к созданию уникальных внутрифирменных факторов и в итоге к формированию стабильного конкурентного преимущества. Примером может служить заимствование у конкурентов бизнес-модели, системы продвижения товара на рынок, применение подходов к организации поставок и т.п.

Необходимо особо выделить, что абсорбирующий потенциал выступает связующим звеном между РОП и сетевой и когнитивной экономикой. Развивая абсорбирующий потенциал, компания обеспечивает себе стабильное конкурентное преимущество, потому что развитие данного потенциала предопределяет успешное участие данной фирмы в инновационных сетях, так как компания может подобрать «нужных» партнеров, получить актуальную и ценную информацию, а значит, воспринять и использовать для себя новую и необходимую информацию.

Абсорбирующий потенциал — это способность ликвидировать конкурентное преимущество, в том числе и путем восприятия уникального знания у самих конкурентов. Важно отметить, что прямая абсорбция инноваций не может обеспечить конкурентное преимущество, так как воспроизводит фактор, имеющийся у конкурентов. Однако комбинирование отдельных технологий конкурентов с уже имеющимися у фирмы уникальными технологиями, ресурсами и способностями может обеспечить конкурентное преимущество. Причем могут быть применены различные методы: от конкурентной разведки и промышленного шпионажа до приобретения лицензий. Также возможна ко-конкуренция, тем самым развивается потенциал сотрудничества с конкурентами в определенных областях (где-то они конкурируют, а где-то сотрудничают). Для того чтобы оценить степень развития абсорбирующего потенциала в организации, необходимо определить наличие его составляющих

(динамические ресурсы и способности), а затем провести их количественную и качественную оценку.

### О структуре динамических ресурсов

В когнитивной экономике широкий опыт и освоение знаний выступают гарантом для инноваций, т.е. обеспечивают инновационность. На основе когнитивного картирования (насколько восприимчива та или иная фирма к изменениям и инновациям) в ходе эмпирических исследований можно говорить о степени диверсификации имеющего опыта и знаний [Елисеева, Платонов, Бергман, 2015]. Динамические ресурсы — это один из элементов динамического потенциала, они представлены как материальными, так и нематериальными ресурсами. Причем в структуре динамических ресурсов немаловажное значение для развития фирмы, особенно в части инноваций, имеют нематериальные ресурсы (т.е. интеллектуальный капитал). Но это не значит, что роль материальных ресурсов совсем не существенна. Ключевая роль материальных ресурсов для обеспечения инновационной деятельности также велика. Материальные ресурсы — это те ресурсы, которые необходимы, чтобы осуществлять развитие. Наглядный пример: компании нужно реализовать инновацию, но для этого ей требуется построить новый завод, хотя у компании есть завод, который может быть реконструирован. Именно реконструкция старого завода с применением нового уникального лабораторного оборудования будет являться динамическим ресурсом (поскольку это новое строительство), а старый завод — нет.

К материальным ресурсам относятся:

- основные средства, которые необходимы для внедрения новых продуктов и процессов;
- незавершенное строительство;
- оборудование для проведения НИОКР;
- оборотные средства в инвестиционных и инновационных проектах;

– иные материальные активы, участвующие в процессах обучения и развития.

Нематериальные ресурсы образуют:

– интеллектуальная собственность и ноу-хау, используемые в инновационных проектах;

– иной видимый и невидимый интеллектуальный капитал, задействованные для развития проектов: бренд, человеческий капитал, сетевой капитал.

Потребность в динамических ресурсах на стадиях жизненного цикла нового продукта, начиная от создания, внедрения и освоения достаточно велика, и лишь на стадии распространения доля динамических ресурсов заметно снижается.

Способность к изменениям — это главное в концепции динамических способностей. Поэтому компании, придерживающиеся концепции динамических способностей, по-другому выстраивают алгоритм конкурентного поведения [Неретина, 2011]. Основополагающим звеном в корпоративной стратегии таких фирм являются бизнес-процессы, а не товары и рынок, поскольку трансформация ключевых процессов в стратегические способности способствует созданию ключевых компетенций и ключевых продуктов, что, в свою очередь, является основой успеха компании на рынке. Причем формирование таких способностей, безусловно, требует инвестиций как в поддерживающую инфраструктуру, так и в человеческие ресурсы и современные информационные технологии и др., а следовательно, в интеллектуальный капитал. Выстраивая собственную гипотетическую (соответствующую) структуру, иерархию ресурсов и способностей, каждая фирма должна быть нацелена на удовлетворение потребностей целевых рынков, при этом позиционируя те ценности (выгоды), которые отличаются от предложений конкурентов [Неретина, 2011].

Динамические способности позволяют нынешним организациям создавать, развертывать и защищать нематериальные активи-

вы (т.е. интеллектуальный капитал), так как они играют немаловажную роль в развитии компании, поскольку выступают важнейшим фактором конкурентоспособности и долгосрочной эффективности бизнеса. Также стоит отметить, что правильные (верно выбранные) динамические способности через развитие, изменения, инновации позволяют компаниям адаптироваться к бизнес-среде. Это могут быть: разработка новых продуктов и процессов, изменение технологий, создание и запуск жизнеспособных бизнес-моделей и прочие нововведения. Каждая компания выбирает сама дальнейший путь развития. Сегодня формирование цифровой экономики предполагает значительные изменения в деятельности компаний, в особенности смену информационно-коммуникационных технологий.

Трактовка понятия «цифровая экономика» была введена в середине 90-х прошлого столетия Николасом Негропonte [Negroponte, 1995] в качестве противопоставления ее реальной экономике. По его мнению, преимуществом цифровой экономики может служить отсутствие веса производимого продукта, отсутствие потребности в сырье и сравнительно быстрая возможность перемещения в мировых масштабах. Однако данное убеждение не совсем верно, поскольку оно может быть применимо лишь к предприятиям высоких технологий, а это незначительный процент компаний в сфере экономики. Цифровой товар может быть фактором роста и развития в том случае, если он реализован в материальных продуктах, обеспечивая при этом ускоренное их продвижение, комбинируя производственные ресурсы и обеспечивая контроль всех сфер бизнеса. Цифровизация компаний позволит формировать новые организационно-экономические механизмы (это могут быть организационно-управленческие инновации), необходимые для их развития [Карлик, Кречко, Платонов, 2017].

Безусловно, компаниям для того, чтобы сохранить конкурентоспособность, необхо-

дима цифровая трансформация — использование современных цифровых технологий во всех сферах бизнеса для кардинального повышения производительности и ценности компаний. Причем цифровая трансформация желательна не только для крупных организаций, но и необходима для мелких фирм. Для компаний-лидеров — это уход от многолетних бизнес-практик в сторону новых принципов работы, особенно это должно отразиться во взаимодействии с клиентами. Конечно, для большинства компаний это будет задача выживания, так как, по словам Говарда Кинга, руководителя креативного агентства «Rufus leopard», «...бизнес не трансформируется по своему выбору, поскольку это дорого и рискованно, бизнес переживает трансформацию, а ее отсутствие ведет к остановке развития». Цифровая трансформация может вызывать смену руководства, так как данные преобразования требуют разностороннего мышления, поощрения инноваций и новых бизнес-моделей, при этом предполагая оцифровку активов и широкие возможности в применении технологий. Также будет необходим дополнительный опыт и знания работников, поставщиков, партнеров, акционеров и клиентов компании.

### Заключение

Концепция динамических способностей — сравнительно новая концепция, которая предполагает некий взгляд на будущее, т.е. позволяет сформировать новые способности компании в условиях быстро трансформирующейся среды. Данная концепция может выступать как отдельная концепция в оценке внутрифирменных факторов, но это не значит, что она является альтернативой аналитической структуры РОП, она лишь дополняет ее, поскольку для компаний для достижения стабильного конкурентного преимущества так или иначе необходимы уникальные и редкостные технологии и компетенции. Кон-

цепция динамических способностей предлагает фирмам некоторую возможность адаптироваться к новым условиям хозяйствования, где требуется: восприятие и сознание собственных возможностей; реагирование (т.е. что можно использовать в нынешней ситуации); реконфигурация ресурсов (к примеру, изменение существующих методов управления, формирование новых компетенций, внедрение новых продуктов, процессов, технологий). Причем данные изменения должны быть востребованы как со стороны рынка, так и со стороны потребителей, а для компаний вводимые изменения должны быть экономически эффективны. Предполагаемые изменения и инновации должны обеспечивать организациям успешное развитие и СКП. В частности, цифровизация предприятий позволит не только ускорить производительность, но и увеличит возможности на всех участках деятельности.

Динамическая аналитическая структура (упрощенная схема), разработанная на основе РОП, представляет собой наглядную картину формирования потенциала организации в условиях трансформации внешней среды. Основным звеном в развитии выступает динамический потенциал фирмы, складывающийся из динамических способностей и динамических ресурсов (все ресурсы для развития). Причем немаловажной частью динамического потенциала является абсорбирующий потенциал, поскольку частичная абсорбция с последующей доработкой может привести к формированию стабильного конкурентного преимущества. Предложенная модель может быть руководством к управлению и развитию той или иной компании.

Безусловно, успех в конкурентной борьбе на сегодняшний день для большинства компаний во многом зависит от динамики (скорости) создания и развития необходимых активов (здесь идет речь и о продукции, оборудовании, технологиях, необходимых знаниях в области управления и т.д.).

Определенно, с высокой долей очевидности можно утверждать, что низкие динамические способности, неспособность быстро и своевременно адаптироваться к внешним изменениям и неумение управлять знаниями являются самой важной причиной недостаточной конкурентоспособности отечественных предприятий. Компании-лидеры должны наращивать свой максимально возможный (высокий) инновационный потенциал во всех сферах деятельности: в разработке и производстве продуктов, маркетинговой стратегии, управлении и взаимосвязи с клиентами, управлении персоналом, логистике и т.д., поскольку тенденция (курс) к созданию, интегрированию и реконфигурированию внутрифирменных компетенций и технологий, т.е. к формированию своих динамических способностей обеспечивает постоянное развитие и долгосрочное лидерство для той или иной фирмы.

### Список литературы

1. *Елисеева И. И., Платонов В. В.* Динамический потенциал — недостающее звено в исследовании инновационной деятельности // *Финансы и бизнес*. 2014. № 4. С. 102–110.
2. *Елисеева И. И., Платонов В.В., Бергман Ю. П. и др.* Когнитивное разнообразие и формирование доминантной логики инновационных компаний // *ЭНСР*. 2015. № 3 (70). С. 67–80.
3. Карлик А. Е., Кречко С. А., Платонов В. В. Промышленная кооперация стран-членов ЕАЭС в перспективе цифровой экономики // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2017. Том 8. № 3. С. 384–395.
4. *Карлик А. Е., Платонов В. В.* Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода. Часть 1 // *Проблемы теории и практики управления*. 2013а № 6 С. 26–37.
5. *Карлик А. Е., Платонов В. В.* Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода. Часть 2 // *Проблемы теории и практики управления*. 2013б № 7 С. 49–53.
6. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Изд. дом СПб Гос. ун-та, 2008.
7. *Кузьминов Я. И., Бендукидзе К. А., Юдкевич М. М.* Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты: учебник для студентов вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. С. XL.
8. *Неретина Е. А.* Динамические способности и стратегическая архитектура компании // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2011. № 1 (17). С. 111–115.
9. *Никифорова Ю. М.* Ресурсно-ориентированный подход как системно-комплексный подход в оценке внутрифирменных факторов компании, формирующих ее стабильное конкурентное преимущество // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 12-3. (89-3). С. 1296–1306.
10. *Орехова С. В.* Формирование устойчивых конкурентных преимуществ фирмы в контексте ресурсной концепции // *Современная конкуренция*. 2011. Т. 5. № 4 (28). С. 97–105.
11. *Орехова С. В.* Обоснование выбора банковской стратегии на основе оценки динамических способностей фирмы // *Современная конкуренция*. 2014. Т. 8. № 3 (45). С. 91–104.
12. *Платонов В. В., Воробьев В. П., Тихомиров Н. Н.* Системы управления интеллектуальным капиталом на новом этапе технико-экономического развития: методологический аспект // *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*. 2012. № 2 (74). С. 7–15.
13. *Платонов В. В., Овсянко К. А., Айрапетова А. Г. и др.* Стратегическая оценка деятельности инновационно-активных предприятий / под ред. А. Е. Карлика. СПб.: Изд-во: СПбГУЭФ, 2012.
14. *Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.* Интеллектуальный капитал: практика управления / пер. М. П. Аккая. 3-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.
15. *Amit R., Schoemaker P. J. H.* Strategic Assets and Organizational Rent // *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. No. 1. Pp. 33–46.
16. *Barney J. B.* Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis // *Advances in strategic management*. 1992. Vol. 8. No. 1. Pp. 39–61.
17. *Cohen W. M., Levinthal D.* Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. Pp. 128–152.
18. *Eisenhardt K. M., Martin J. A.* Dynamic capabilities: what are they? // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 10–11. Pp. 1105–1121.
19. *Felin T., Foss N. J.* Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations // *Scandinavian Journal of Management*. 2009. Vol. 25. No. 2. P. 157–167.
20. *Grant R. M.* Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration // *Organization science*. 1996. Vol. 7. No. 4. Pp. 375–387.
21.  *Helfat C. E., Peteraf M.* Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path // *Strategic Organization*. 2009. No. 7. Pp. 91–102.
22. *Hodgson G. M.* The concept of a routine / *The handbook of organizational routines* / ed. by M. C. Becker. Cheltenham, 2008. Pp. 15–29.
23. *Negroponte N.* Being Digital // Published by arrangement with Alfred A. Knopf. London: Hodder&Stoughton, 1995. P. 243.
24. *Nelson R., Winter S.* An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press, 1982.
25. *Priem R. L., Butler J. E.* Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? // *Academy of management review*. 2001. Vol. 26. No. 1. Pp. 22–40.
26. *Roos G.* The Intellectual Capital Navigator as a Strategic Tool // *International Business Strategy and Entrepreneur-*

- ship: An Information Technology Perspective. Chapter 1. Publisher: IGI Global, Hershey, PA., USA, Editors: Ordóñez de Pablos, P., 2014. Pp. 1–22.
27. Sawy O. A., Pavlou P. A. IT-enabled business capabilities for turbulent environments // MISQ Executive. 2008. Vol. 7. No. 3. Pp. 57–68.
  28. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. Pp. 509–533.
  29. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. No. 13. Pp. 1319–1350.
  30. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities // Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. No. 10. Pp. 991–995.
  31. Shaker Z. A., George G. Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension // Academy of Management Review. 2002. No. 27 (2). Pp. 185–203.
  32. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities // Organization science. 2002. Vol. 13. No. 3. Pp. 339–351.
- ### References
1. Eliseeva I. I., Platonov V. V. *Dinamicheskij potencial — nedostayushchee zveno v issledovanii innovacionnoj deyatel'nosti* [Dynamic potential—the missing link in the study of innovation]. *Finansy i biznes* — Finance and business, 2014, no. 4, pp. 102–110.
  2. Eliseeva I. I., Platonov V. V., Bergman Yu. P., et al. *Kognitivnoe raznoobrazie i formirovanie dominantnoj logiki innovacionnykh kompanij* [Cognitive diversity and the formation of a dominant logic of innovative companies]. *ENSR — EHNSR*, 2015, no. 3 (70), pp. 67–80.
  3. Karlik A. E., Krechko S. A., Platonov V. V. *Promyshlennaya kooperaciya stran-chlenov EAEHS v perspektive cifrovoj ehkonomiki* [Industrial cooperation of the EAEU member States in the perspective of digital economy]. *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie)* — MIR (Modernization. Innovations. Development), 2017, vol. 8, no. 3, pp. 384–395.
  4. Karlik A. E., Platonov V. V. *Analiticheskaya struktura resursno-orientirovannogo podhoda. CHast' 1* [Analytical structure of resource-oriented approach. Part 1]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* — Problems of management theory and practice, 2013, no. 6, pp. 26–37.
  5. Karlik A. E., Platonov V. V. *Analiticheskaya struktura resursno-orientirovannogo podhoda. CHast' 2* [Analytical structure of resource-oriented approach. Part 2]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* — Problems of management theory and practice, 2013, no. 7, pp. 49–53.
  6. Kat'kalo B. S. *Evoluciya teorii strategicheskogo upravleniya; Vysshaya shkola menedzhmenta* [Evolution of the theory of strategic management; Graduate school of management]. 2-e izd. SPb.: Publishing house «Higher school of management»; Ed. house SPb State. UN-TA, 2008.
  7. Kuz'minov Ya. I. *Kurs institucional'noj ehkonomiki: instituty, seti, transakcionnye izderzhki, kontrakty* [Economics: institutions, networks, transaction costs, contracts: textbook for University students]. M.: Izd. house of HSE, 2006. P. XL.
  8. Neretina E. A. *Dinamicheskie sposobnosti i strategicheskaya arhitektura kompanii* [Dynamic abilities and strategic architecture of the company]. *Izvestiya vysshih uchebnykh zavedenij. Povolzhskij region. Obshchestvennye nauki* — Proceedings of higher educational institutions. Volga region. Social science, 2011, no. 1 (17), pp. 111–115.
  9. Nikiforova Yu. M. *Resursno-orientirovannyj podhod kak sistemno-kompleksnyj podhod v ocenke vnutrifirmennykh faktorov kompanii, formiruyushchih ee stabil'noe konkurentnoe preimushchestvo* [Resource-oriented approach as a system-integrated approach to the assessment of internal factors of the company, forming its stable competitive advantage]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* — Economics and entrepreneurship, 2017, no. 12-3 (89-3), pp. 1296–1306.
  10. Orekhova S. V. *Formirovanie ustojchivyh konkurentnykh preimushchestv firmy v kontekste resursnoj koncepcii* [Formation of firm's sustainable competitive advantages in the context of the resource concept]. *Sovremennaya konkurenciya* — Modern competition, 2011, vol. 5, no. 4 (28), pp. 97–105.
  11. Orekhova S. V. *Obosnovanie vybora bankovskoj strategii na osnove ocenki dinamicheskikh sposobnostej firmy* [Rationale for the choice of banking strategy based on the assessment of the dynamic capabilities of the company]. *Sovremennaya konkurenciya* — Modern competition, 2014, vol. 8, no. 3 (45), pp. 91–104.
  12. Platonov V. V., Vorob'ev V. P., Tihomirov N. N. *Sistemy upravleniya intellektual'nym kapitalom na novom etape tekhniko-ehkonomicheskogo razvitiya: metodologicheskij aspekt* [Intellectual capital management systems at a new stage of technical and economic development: methodological aspect]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ehkonomiki i finansov* — Proceedings of St. Petersburg University of Economics and Finance, 2012, no. 2 (74), pp. 7–15.
  13. Platonov V. V., Ovsyanko K. A., Ajrapetova A. G., et al. *Strategicheskaya ocenka deyatel'nosti innovacionno-aktivnykh predpriyatij* [Strategic evaluation of innovation-active enterprises] / under the editorship of A. E. Dwarf. SPb.: Publishing house: SPBGUEF, 2012.
  14. Ruus J., Pajk S., Fernstrem L. *Intellektual'nyj kapital: praktika upravleniya* [Intellectual capital: management practice] / trans. From M. P. Akkaya. 3-e izd. SPb.: Graduate school of management, 2010.
  15. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, no. 1, pp. 33–46.
  16. Barney J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. *Advances in strategic management*, 1992, vol. 8, no. 1, pp. 39–61.
  17. Cohen W. M., Levinthal D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1990, vol. 35, pp. 128–152.
  18. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, no. 10–11, pp. 1105–1121.
  19. Felin T., Foss N. J. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 2009, vol. 25, no. 2, pp. 157–167.
  20. Grant R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 1996, vol. 7, no. 4, pp. 375–387.
  21. Helfat C. E., Peteraf M. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 2009, no. 7, pp. 91–102.
  22. Hodgson G. M. The concept of a routine/The handbook of organizational routines / ed. by M. C. Becker. Cheltenham, 2008, pp. 15–29.

23. Negroponte N. Being Digital // Published by arrangement with Alfred A. Knopf. London: Hodder&Stoughton, 1995, p. 243.
24. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press, 1982.
25. Priem R. L., Butler J. E. Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 2001, vol. 26, no. 1, pp. 22–40.
26. Roos G. The Intellectual Capital Navigator as a Strategic Tool // International Business Strategy and Entrepreneurship: An Information Technology Perspective. Chapter 1. Publisher: IGI Global, Hershey, PA, USA, Editors: Ordonez de Pablos, P., 2014, pp. 1–22.
27. Sawy O. A., Pavlou P. A. IT-enabled business capabilities for turbulent environments. *MISQ Executive*, 2008, vol. 7, no. 3, pp. 57–68.
28. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509–533.
29. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 2007, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350.
30. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 2003, vol. 24, no. 10, pp. 991–995.
31. Shaker Z. A., George G. Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 2002, no. 27 (2), pp. 185–203.
32. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 2002, vol. 13, no. 3, pp. 339–351.

---

*Nikiforova Yu. M., Department of Economics and Enterprise, Management and production complexes, Saint Petersburg State University of Economics, Nikiforova.yu.m@mail.ru*

## Dynamic abilities as a necessary tool for new development and management of companies

The article discusses dynamic abilities that determine new opportunities in the management and development of companies in a rapidly changing environment. The need for research of a methodological nature is caused by the digitalization of society and digital transformation, which today affects all areas of business. The study of new organizational capabilities in relation to modern economic conditions is the fundamental scientific task of this study, since in order to develop and increase their own competitiveness in addition to the available resources (assets), organizations need to be able to create, integrate and reconfigure technologies and organizational-specific competencies. In this paper, the concepts of dynamic abilities and organizational abilities, presented by various academic economists, are considered. Dynamic models are proposed, one of which is a dynamic analytical model based on a resource-oriented approach, where dynamic potential consisting of dynamic capabilities and dynamic resources is the most important link. As a separate element of the dynamic potential, the absorptive potential is highlighted, which also influences the development of companies.

**Keywords:** concept of dynamic abilities, models of dynamic abilities, resource-oriented approach, dynamic analytical structure, dynamic potential, absorbing potential, stable competitive advantage.

### About author:

Nikiforova Yu. M., *Postgraduate student Saint Petersburg State University of Economics*

### For citation:

*Nikiforova Yu. M. Dynamic abilities as a necessary tool for new development and management of companies. Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 1(73), pp. 73–89 (in Russian, abstr. in English).