

**О. В. Веретенникова, д-р экон. наук**

**ГОУВПО «Донбасская национальная академия строительства  
и архитектуры», г. Макеевка**

## **ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ КАК ЭЛЕМЕНТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

*Рассмотрена возможность и обоснована целесообразность включения динамических способностей персонала предприятия в качестве составной части бизнес-модели экономического субъекта. Освещено значение динамических способностей при формировании инновационной бизнес-модели.*

***Ключевые слова:** бизнес-модель, динамические способности, конкурентоспособность, инновационное развитие, ценности*

### ***Постановка проблемы***

Усиливающаяся конкуренция среди экономических субъектов побуждает последних к поиску новых инструментов, способных обеспечить предприятию не только высокий финансовый результат, но создать на долгосрочную перспективу механизм стабильного и устойчивого функционирования. Принимая во внимание идентичность ресурсов, и по большей части технологий, предприятия концентрируются на тех, кто продуцирует новые идеи, обеспечивая уникальность продукта, услуги или производства. Речь идет о персонале предприятия как об особом ресурсе со свойственными ему компетенциями и способностями. Именно способности, в соответствии с концепцией динамических способностей, обеспечивают экономическому субъекту в современном мире конкурентоспособность. Следует заметить, что основой динамических способностей являются компетенции, которые, в свою очередь, базируются на знаниях. Вследствие чего собственники бизнеса акцентируют особое внимание на команду топ-менеджмента, от которой в условиях высокого динамизма внешней среды и стремительного развития цифровых технологий зависят не только грамотные и оперативные управленческие решения по трансформации, модификации, диверсификации бизнеса, но и своевременные изменения бизнес-модели, посредством формирования и развития динамических способностей персонала.

Таким образом, актуальность исследования динамических способностей применительно к практике функционирования экономических субъектов с целью обеспечения им конкурентных преимуществ не вызывает сомнения.

### ***Анализ последних исследований и публикаций***

Исследованием динамических способностей предприятия занимались зарубежные ученые Д. Дж. Тис, Г. Пизано, А. Шуен [1], С. Е. Хелфат, С. Финкельштейн, У. Митчелл, М. А. Петераф, Х. Сингх, С. Винтер [2] и др. Среди отечественных авторов можно выделить В. С. Катькало [3], Г. Б. Клейнера [4], Е. В. Богодистова, А. П. Крупского, С. Э. Сардак [5], В. А. Кулеш [6], С. В. Орехову [7] и др. основополагающие научные исследования бизнес-моделей отражены в работах М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн [8], Р. Казадезюс-Масанелл, Ж. Е. Рикарт [9], С. М. Шейфер, Н. Ж. Смита, Ж. С. Линдер [10], А. Остервальдера, И. Пинье [11], Е. Г. Навальной [12], Н. Д. Стрекаловой [13], Е. С. Горевой [14] и др. Несмотря на обширную научно-теоретическую базу, недостаточно исследованными остаются вопросы практического применения концепции динамических способностей, их значимости и оценки, способов развития и совершенствования.

***Цель статьи*** заключается в обосновании целесообразности включения динамических способностей как составного элемента в бизнес-модель экономического субъекта.

### *Изложение основного материала исследования*

Изучение динамических способностей и их места в бизнес-модели предполагает в первую очередь исследование понятийного аппарата. Заметим, что толкование динамических способностей, данное Д. Дж. Тисом, Г. Пизано и А. Шуеном [1] как «способностей фирмы интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для решения быстро меняющихся условий» претерпело различное наполнение в трудах отечественных и зарубежных ученых. Так, Е. В. Богодистов, А. П. Крупский, С. Э. Сардак определяют динамические способности как «способности организации реагировать на изменение среды» [5, с. 150]. Орехова С. В. под динамическими способностями понимает «способности участников фирмы (как отдельных лиц, так и бизнес-единиц) изменять отношения и бизнес-процессы таким образом, чтобы синергетический эффект от пакета имеющихся ресурсов был максимальным. Динамические способности – это инструмент внутренней среды фирмы по реконфигурации внешней среды» [7, с. 14]. Varreto I. [15] рассматривает динамические способности как «потенциал фирмы для систематического решения проблем, сформированный ее склонностью ощущать возможности и угрозы, принимать своевременные и ориентированные на рынок решения и изменять свою ресурсную базу». Таким образом, динамические способности – это способности, которыми фирма обладает или которые развивает, чтобы оставаться конкурентоспособной. Их можно рассматривать как краеугольный камень конкурентоспособности и движущую силу адаптивности и инновационности. В этом смысле представление о динамических способностях фокусируется на динамических процессах генерирования, развития и накопления ресурсов фирмы в качестве вклада в цепочку создания стоимости фирмы и их суть заключается не в чем ином, как в том, чтобы заставить фирмы реагировать на изменения в быстрой и неопределенной среде [9].

Следует заметить, что под способностями подразумеваются используемые сложные процедуры, которые демонстрируют способность пересматривать, обновлять и реконфигурировать ресурсы фирмы. Это связано с тем, что способности предполагают умение осуществлять координацию множества организационных мероприятий и их участников, направленных на достижение конкретной цели, такой как адаптация к быстроизменяющейся среде и устойчивый динамичный рост. Под динамикой относительно способностей подразумевается организационная динамика, которая приводит к изменению основных способностей фирмы (в том числе ключевых) в условиях изменений окружающей среды. В целом концепция динамических способностей представляет собой способность фирмы целенаправленно создавать, расширять или изменять свою ресурсную базу.

Эти способности могут помочь предприятиям справляться с динамичной рыночной средой, повышать производительность и более эффективно разрабатывать новые стратегии. Таким образом, динамические способности экономического субъекта синтезируют операционные, маркетинговые, человеческие, социальные и управленческие способности и образуют сложную систему, которая позволяет предприятию использовать свои ресурсы наилучшим образом, превосходя конкурентов. В этой связи фирмам необходимо, чтобы управляющие компании провели переоценку и «перенастроили» все ресурсы и процедуры, с тем, чтобы их системы ценностей (встроенные в их бизнес-модель) опережали конкурентов. Этот простой аргумент показывает, как и почему динамические способности имеют значение в динамических бизнес-моделях.

Бизнес-модель рассматривается нами как «концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса. Он характеризует основные элементы бизнеса, их отношения и систему связей (механизм) объекта с внешней средой, что позволяет создать упрощенное целостное представление о бизнесе и отразить его наиболее существенные характеристики: того, какая ценность и как создается для потребителя, кому и как доставляется, каким образом используются ресурсы и возможности с целью создания устойчивого конкурентного преимущества, получения дохода и извлечения прибыли».

ли» [13, с. 96]. Следует отметить, что интерес к бизнес-моделям начал проявляться с конца 90-х годов и в настоящее время уже активно используется на практике. В контексте данного исследования целесообразно коснуться этапов развития бизнес-модели.

Предлагает выделить пять этапов эволюции познания концепции бизнес-модели Ю. Арай [15, с. 87]:

- первый этап связан с определением понятия «бизнес-модель» и разработкой классификации бизнес-моделей;
- второй этап ассоциируется с выделением основных компонентов бизнес-модели;
- третий этап сводится к анализу компонентов бизнес-модели, рассматривающихся как часть общей системы;
- четвертый этап посвящен разработке базовых моделей и категорий;
- пятый этап связан с разработкой конкретных инструментов для построения и анализа бизнес-моделей.

Следовательно, на данном этапе следует сконцентрироваться на инструментарии, однако особенности современного этапа и роль динамических способностей в обеспечении конкурентоспособности предприятия обуславливают интерес к исследованию последних.

Динамические возможности – это в первую очередь процедуры, основанные на обучении, которые демонстрируют роль мероприятий по развитию и использованию знаний. Таким образом, для развития и развертывания динамического потенциала менеджеры должны создать систему стратегического обучения, с помощью которой должны четко разъясняться и систематически реализовываться потребности и направления необходимых изменений. Кроме того, динамические возможности основаны на тщательном непрерывном, широком и углубленном анализе ресурсной базы фирмы, включая все материальные и нематериальные активы, задействованные и, что не менее важно, подлежащие распределению и использованию в цепочке создания стоимости предприятия. Поскольку бизнес-модель является организационной основой проектирования и управления, а инновации, по сути, представляют собой динамическую модель стратегических действий, основанную на обучении, соответственно требуется полное понимание текущего запаса ресурсов и набора способностей фирмы, а также целенаправленный план обучения, направленный на диагностику статус-кво и выявление критических изменений. Этот аргумент дает основание для исследования, которое можно сформулировать следующим образом:

Во-первых, инновационная бизнес-модель – это динамичный процесс, основанный на обучении, в котором в первую очередь ставятся под сомнение принципы существующей бизнес-модели, основанные на использовании текущего набора знаний, и, соответственно, обозначаются области и направления инноваций, которые необходимо развивать.

Во-вторых, полное понимание ресурсов и способностей фирмы, их приемлемости по стоимости и вовлеченности в цепочку создания стоимости является необходимым условием инноваций бизнес-модели, поскольку оно обеспечивает динамическую модель анализа ресурсов и конфигурации для новой комбинации активов для внедрения новых систем ценностей.

Следовательно, инновационная динамическая бизнес-модель «должна основываться на разумной стратегической цели, которая объясняет способы координации и объединения всех возможностей в динамичный процесс, ведущий к новой бизнес-модели» [10].

В-третьих, динамический процесс в бизнес-моделировании должен планироваться в соответствии со стратегической целью, разработанной топ-менеджерами и распространяемой по всей организации, чтобы согласовать, упорядочить и объединить различные возможности в рамках единой системы управления. С другой стороны, факторы стратегического решения, влияющие на каждую бизнес-модель, варьируются в зависимости от конфигурационных и непредвиденных компонентов, которыми фирма ограничена, включая возраст фирмы, концентрацию отрасли, тип клиента, государственные правила и т. д. Поэтому бизнес-модель экономического субъекта никогда не бывает полной, поскольку процесс принятия стратеги-

ческих решений и тестирования бизнес-моделей должен быть непрерывным и итеративным. Это означает, что «динамические процессы в бизнес-моделях выполняются на основе конфигураций стратегии фирмы и непредвиденных обстоятельств, которые требуют от менеджеров применения сбалансированного подхода для борьбы как с экзогенными, так и с эндогенными потрясениями» [15].

В-четвертых, инновационная динамическая бизнес-модель устраняет эндогенные потрясения путем изменения структуры бизнес-модели и справляется с экзогенными потрясениями путем разработки планов действий в чрезвычайных ситуациях и одновременно уравновешивает эти наборы потрясений посредством динамичного процесса развития потенциала и использования компетенций.

Поскольку система создания стоимости (ценности) представляет собой сетевую структуру, состоящую из поставщиков, специализированных фирм, розничной торговли и клиентов, участвующих в создании и доставке элементов ценности, поэтому переосмысление системы ценностей предприятия с помощью инновационных бизнес-моделей напрямую связано с радикальными инновациями в сетевой архитектуре, а также с компонентами фирмы, для успеха которых требуется гармоничное управление разнородными отношениями. Это порождает необходимость в динамичной управленческой способности социально и стратегически связывать различных партнеров и целенаправленно управлять ими таким образом, чтобы это выходило за рамки фокусной фирмы. Таким образом, динамический режим технически представляет собой динамическую реорганизацию сетей создания ценности, которая синтезирует межфирменные и внутрифирменные реляционные ресурсы, и возможности для создания совершенно нового источника ценности.

В-пятых, инновационная динамическая бизнес-модель осуществляется посредством целенаправленного радикального пересмотра и перестройки межорганизационных и внутриорганизационных отношений с помощью динамических реляционных способностей.

Таким образом, целесообразность и необходимость включения динамических способностей в состав элементов бизнес-модели предприятия не вызывает сомнения. Это позволит не только анализировать бизнес-процессы предприятия, но и создавать уникальные, инновационные бизнес-модели, нацеленные на долгосрочное функционирование экономического субъекта.

В контексте данного исследования целесообразно акцентировать внимание на формировании динамических способностей и их развитии. В процессе деятельности персоналу необходимо совершенствовать свои навыки, компетенции и ключевые способности, которые лежат в основе их динамических способностей. Важным остается вопрос их оценки и вклада в эффективность и конкурентоспособность предприятия. Следует также сосредоточиться на программах развития способностей, тренингах и лучших практиках.

### ***Выводы***

В результате проведенного исследования сущности и значения динамических способностей, рассматриваемых в качестве элемента системы бизнес-модели предприятия, обоснована их роль в формировании инновационной бизнес-модели предприятия. Акцентировано внимание на развитии динамических способностей команды топ-менеджмента (высшего уровня управленцев), которые генерируют и продуцируют новые идеи, направленные на постоянные и динамичные изменения, как внутриорганизационного менеджмента, так и основных бизнес-процессов предприятия.

Направления дальнейших исследований будут сосредоточены на изучении качества и эффективности реализации динамических способностей при оценке результативности деятельности экономического субъекта и его конкурентоспособности.

### **Список литературы**

1. Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18:7. – P. 509–533.
2. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations / C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell [et al]. – Oxford : Wiley-Blackwell, 2007. – P. 160. – ISBN 978-1-405-13575-7.
3. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало ; Санкт-Петербургский гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Высш. шк. менеджмента : Изд. дом Санкт-Петербургского ун-та, 2008. – 546 с. – ISBN 978-5-9924-0037-3.
4. Клейнер, Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // *Российский журнал менеджмента*. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
5. Богодистов, Е. В. Динамические способности: сравнение методов измерения на примере малых и средних предприятий Украины / Е. В. Богодистов, А. П. Крупский, С. Э. Сардак // *Економічний Простір*. – 2016. – № 110. – С. 139–161.
6. Кулеш, В. А. Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании / В. А. Кулеш // *Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU*. – 2015. – № 108(04). – С. 1164–1182.
7. Орехова С. В. К дискуссии о динамических способностях фирмы / С. В. Орехова // *Современная конкуренция*. – 2012. – № 1(31). – С. 12–20.
8. Johnson, M. W. Reinventing Your Business Model / M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann // *Harvard Business Review* 86. – 2008. – № 12. – P. 50–59.
9. Casadesus-Masanell, R. From Strategy to Business Models and onto Tactics / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // *Long Range Planning*. – 2010. – № 43. – P. 195–215.
10. Shafer S. M. The Power of Business Models / S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder // *Business Horizons*. – 2005. – № 48. – P. 199–207.
11. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 288 с.
12. Навальная, Е. Г. Определение бизнес-модели. Подход к инновациям бизнес-моделей / Е. Г. Навальная // *Проблемы управления деятельностью инновационно-активных предприятий* : сб. науч. тр. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 150–169.
13. Стрекалова, Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. – 2009. – № 92. – С. 95–105.
14. Горевая, Е. С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды / Е. С. Горевая // *Российское предпринимательство*. – 2016. – Т. 17, № 16. – С. 1925–1944.
15. Barreto, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future / I. Barreto // *Journal of Management*. – 2010. – № 36(1). – P. 256–280.

***О. В. Веретенникова***

***ГОУВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры», г. Макеевка***

***Динамические способности как элемент бизнес-модели***

Обоснована целесообразность разработки динамической бизнес-модели и ее значение в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Динамические способности определены в качестве основной составляющей бизнес-модели предприятия и ключевого инновационного элемента. Проведен терминологический анализ понятия «динамические способности». Определено, что для развития и развертывания динамического потенциала менеджеры должны создать систему стратегического обучения. Выделены основные характеристики инновационной бизнес-модели. Акцентировано внимание на необходимости выявления, измерения и развития динамических способностей персонала предприятия.

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ, ЦЕННОСТИ**

*O. V. Veretennikova*  
*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Makeevka*  
**Dynamic Capabilities as an Element of the Business Model**

The expediency of the dynamic business model development and its importance in ensuring the enterprise competitiveness is substantiated. Dynamic capabilities as a core component of the enterprise's business model and a key innovation element are identified. The terminological analysis of the concept of «dynamic abilities» is carried out. It is determined that the managers must create a system of the strategic training for the dynamic potential development. The main characteristics of the innovative business model are highlighted. The attention is focused on the need to identify, measure and develop the dynamic abilities of the enterprise personnel.

BUSINESS MODEL, DYNAMIC CAPABILITIES, COMPETITIVENESS, INNOVATIVE DEVELOPMENT, VALUES

**Сведения об авторе:**

**О. В. Веретенникова**

SPIN-код РИНЦ: 8610-0051  
ORCID ID: 0000-0003-3635-2473  
Телефон: +38 (071) 341-80-68  
Эл. почта: Veretennikova\_ok@mail.ru

*Статья поступила 11.11.2021*

© О. В. Веретенникова, 2021

*Рецензент: Н. А. Селезнёва, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»*