

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.2

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-71-86>

Эволюция концепций стратегического управления фирмой сквозь призму эффективности

С. И. Олешкевич¹✉, Г. В. Голикова¹

¹ Воронежский государственный университет
Университетская пл., д. 1, г. Воронеж 394018, Российская Федерация

✉ e-mail: oleshkevich.stanislav@gmail.com

Резюме

Актуальность. По мнению Дж. Барни, стратегический менеджмент направлен на разрешение центрального исследовательского вопроса: «Почему одни фирмы постоянно превосходят другие?». Под превосходством Дж. Барни понимает устойчивые различия в эффективности между фирмами. Авторы настоящей статьи согласны с позицией Дж. Барни, но с одним уточнением: стратегический менеджмент рассматривает различия в эффективности фирм в долгосрочной перспективе. Тем не менее вопрос о том, что такое «эффективность» и как интерпретировали это понятие различные школы стратегического управления фирмой в разные периоды времени, до сих пор остаётся недостаточно изученным.

Цель – исследовать эволюцию теорий стратегического управления и выявить, какой тип эффективности является ключевым для успеха фирмы в каждой из рассматриваемых концепций.

Задачи: рассмотреть концепции стратегического управления фирмой на разных этапах формирования дисциплины «Стратегический менеджмент»; систематизировать типы эффективности, которые являлись ключевыми в рамках данных концепций.

Методология. Применён историко-логический метод для выявления взаимосвязей между концепциями, а также сравнительный анализ их подходов к эффективности.

Результаты: рассмотрены ключевые концепции стратегического менеджмента в порядке его эволюции; проведён анализ, какой тип эффективности является ключевым для данных концепций.

Выводы. Установлено, что ранние школы стратегического менеджмента (дизайна, планирования, позиционирования) акцентируют внимание на аллокативной эффективности. Ряд школ второго этапа (обучения, власти, культуры) рассматривают адаптивную эффективность как основную. Ресурсно-ориентированная теория включает в свой фокус обе эти эффективности. Концепция динамических способностей смещает фокус на системную (синергетическую) эффективность.

Ключевые слова: эволюция стратегического менеджмента; аллокативная эффективность; адаптивная эффективность; синергетическая эффективность; ресурсно-ориентированный взгляд; концепция динамических способностей.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Олешкевич С. И., Голикова Г. В. Эволюция концепций стратегического управления фирмой сквозь призму эффективности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 71–86. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-71-86>

Поступила в редакцию 17.04.2025

Принята к публикации 15.05.2025

Опубликована 30.06.2025

The evolution of the company's strategic management concepts through the prism of efficiency

Stanislav I. Oleshkevich¹✉, Galina V. Golikova¹

¹ Voronezh State University
University sq., Voronezh 394018, Russian Federation

✉ e-mail: oleshkevich.stanisлав@gmail.com

Abstract

Relevance. According to J. Barney, strategic management seeks to address the central research question: "Why do some firms consistently outperform others?" By outperformance, J. Barney refers to sustained differences in firm efficiency across companies. The authors of this article align with Barney's position but offer one refinement: strategic management examines these differences in firm efficiency over the long term. Nevertheless, the question of what precisely constitutes "efficiency" and how this concept has been interpreted by various schools of strategic management theories across different periods remains under-researched.

The purpose is to examine the evolution of strategic management theories and identify which type of efficiency is key to a firm's success in each of the considered concepts.

Objectives: to analyze the concepts of strategic management at different stages of the "Strategic Management" discipline's formation and to systematize the types of efficiency that were central to these concepts.

Methodology. The study employs the historical-logical method to identify interconnections between theories, as well as a comparative analysis of their approaches to efficiency.

Results. Key strategic management concepts are examined in the order of their evolution. An analysis is conducted to determine which type of efficiency is central to these concepts.

Conclusions. It is established that early schools of strategic management (design, planning, positioning) emphasize allocative efficiency. Several second-wave schools (learning, power, culture) consider adaptive efficiency as primary. The resource-based view incorporates both types of efficiency. The dynamic capabilities framework shifts the focus to systemic (synergistic) efficiency.

Keywords: evolution of strategic management; allocative effectiveness; adaptive effectiveness; synergetic effectiveness; resource-based view; dynamic capabilities framework.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Oleshkevich S.I., Golikova G.V. The evolution of the company's strategic management concepts through the prism of efficiency. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(3):71–86. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-71-86>

Received 17.04.2025

Accepted 15.05.2025

Published 30.06.2025

Введение

По мнению Дж. Барни, стратегический менеджмент направлен на разрешение центрального исследовательского вопроса: «Почему одни фирмы постоянно превосходят другие?». Это превосходство (конкурентное преимущество) может быть устойчивым или временным, т. е. в некоторых ситуациях между фирмами могут существовать устойчивые различия в эффективности. Именно эти различия в эффективности

деятельности фирм стремятся понять исследователи стратегического менеджмента [1].

Авторы настоящей статьи согласны с позицией Дж. Барни, но с одним уточнением: стратегический менеджмент рассматривает различия в эффективности фирм в долгосрочной перспективе. Таким образом, логично поставить категорию «эффективность» во главу угла для рассмотрения концепций стратегического управления фирмой.

Термин «эффективность» изначально появляется в работах классической экономической школы. Хотя понятие «эффективность» не встречается в работах А. Смита, данный термин приобретает статус экономической категории уже в работе Д. Риккардо, который определяет «эффективность» как отношение результата к определенному виду затрат [2]. В целом «эффективность» в разрезе классической экономической школы рассматривается как соотношение использования имеющихся ресурсов к удовлетворению потребностей людей, наилучшая оптимизация которого достижима через рыночную экономику и частную собственность на средства производства [3]. Сформулированный представителями классической экономической школы, этот термин на протяжении развития экономической науки многократно дополнялся и пересматривался применительно к различным объектам оценки эффективности [4].

Существенное развитие категории эффективность происходит с появлением неoinституционализма. Лауреат премии по экономике имени А. Нобеля Д. Норт указывает на наличие двух различных видов эффективности: «...понятие эффективности распределения ресурсов отли-

чается тем, что предполагает возможность достижения стандартного неоклассического критерия Парето. Адаптивная же эффективность относится к правилам, формирующим направление развития экономической системы во времени... она также связана с тем, насколько сильно стремление общества к обучению и приобретению знаний, к поощрению инноваций, к риску и разнообразным видам творческой деятельности, а также к решению проблем и расширению “узких мест”, мешающих развитию общества» [5, с. 106].

Таким образом, различается два основных вида эффективности:

1) аллокативная, оценивающая уровень расточительности использования и оптимальности распределения ресурсов в рассматриваемой системе;

2) адаптивная, оценивающая восприимчивость системы к изменениям внешней среды, её возможности к приспособлению, склонность к инновациям и т. д. [6].

Каждый из этих типов эффективности можно представить, разделив их на различные виды. В своей книге «Теория эффективности экономики» О. С. Сухареv приводит классификацию, отображённую ниже (рис. 1).



Рис.1. Классификация эффективности [6]

По мнению О. С. Сухарева, взаимодействие аллокативной и адаптивной эффективности экономической системы можно представить как синергетическую или системную эффективность. Синергизм эффективности системы предполагает наличие у неё свойства эмерджентности — появление свойств системы, не присущих её компонентам по отдельности. Поэтому системную эффективность невозможно определить суммой или произведением аллокативной и адаптивной эффективности [6].

Показателями синергетической эффективности экономической системы является её эффективность, надёжность и устойчивость. Как отмечает О. С. Сухарев, «...синергетическая эффективность, должна быть характеристикой жизнеспособности системы, обозначать успешность её функционирования и сохранение (идея устойчивости) базовых параметров жизнеспособности в границах гомеостатического диапазона для конкретной системы» [6, с. 114].

Под эффективностью экономической системы в этом контексте понимается превышение результатов над затратами. На уровне фирмы таким показателем может являться чистая рентабельность (*net profit*).

Под надёжностью экономической системы в этом контексте следует понимать комплексное свойство системы, обеспечивающее способность последней нормально выполнять заданные функции [7]. Соответственно надёжность фирмы — это свойство компании сохранять в установленных пределах значения всех своих характеристик и элементов (безотказности, долговечности, восстанавливаемости (ремонтпригодности), сохраняемости), которые характеризуют способность фирмы выполнять все свои функции в соответствии с условиями договоров между её участниками.

Важным понятием в рамках надёжности является отказ. Под отказом понимается событие, приведшее к нарушению способности экономической системы (полной или частичной) нормально вы-

полнять заданные функции [8]. Критическим отказом для фирмы является её банкротство.

Для пояснения понятия устойчивость возьмём определение В. М. Никонорова: «Экономическая устойчивость системы — способность системы возвращаться к конкретному (одному из ряда) состоянию равновесия при соблюдении условий:

- 1) негэнтропия больше или равна энтропии;
- 2) функционирование обратной связи;
- 3) значения основных параметров системы находятся в требуемых границах» [9].

Граница между понятиями «надёжность» и «устойчивость» пролегает в предупреждении внештатной ситуации. К примеру, если фирма потеряла ключевого поставщика, при этом у неё был контракт с резервным поставщиком, на поставки от которого переключается фирма, то эта ситуация показывает надёжность фирмы (работу без сбоев), т. к. фирма предвидела такое развитие событий и смогла восстановить работоспособность. Если же фирма не имела резервного поставщика, потеряла часть контрактов, но затем смогла перейти на новую элементную базу, модернизировав свой продукт или изменив бизнес-модель, то эта ситуация показывает устойчивость фирмы, т. е. способность системы возвращаться к заданному состоянию равновесия.

Таким образом, если поставить категорию «эффективность» во главу угла для рассмотрения концепций стратегического управления фирмой, то полноценная концепция должна быть нацелена на достижение системной (синергетической) эффективности через воздействие одновременно на аллокативную и адаптивную эффективность.

Материалы и методы

Исследование основано на анализе эволюции теорий стратегического управления, включая работы В. С. Катькало, Г. Минцберга, А. Чандлера, М. Портера, Дж. Барни, Д. Тиса и др. В основе работы

лежат общенаучные методы: наблюдение, сравнение, описание, дедукция, классификация, гипотеза. Применен историко-логический метод для выявления взаимосвязей между концепциями, а также сравнительный анализ их подходов к эффективности.

Результаты и их обсуждение

В своей книге «Эволюция теории стратегического управления» В. С. Катькало предлагает свое видение эволюции теории стратегического управления, основываясь на критерии степени зрелости этой теории, оцениваемой через призму системной парадигмы. Он выделил три этапа эволюции теории стратегического управления: доаналитический (1960-е – 1975-е гг), становление научной дисциплины (1975-е – 1980-е гг), развитие теории на собственной основе (1990-е гг. – настоящее время) [10].

Анализ развития теории стратегического управления производился по данным этапам. Для первых двух этапов анализ проведен в терминах школ стратегий, предложенных Г. Минцбергом. Однако стоит уточнить отличия от школ Г. Минцберга:

1) школа «позиционирования» разделена на две части – «консалтинговые императивы» и «эмпирические утверждения», т. к. они рассматриваются на разных этапах формирования стратегического менеджмента;

2) из школ «обучения» и «культуры» исключены концепции, относящиеся к ресурсно-ориентированному подходу;

3) работы ресурсно-ориентированного подхода разделены на два больших кластера: «ресурсно-ориентированная теория» и «концепция динамических способностей».

Доаналитический этап развития теории стратегического управления (1960-е -1970-е гг).

Стратегический менеджмент зародился в 60-х годах XX века на основе идей, активно развивающихся в первой

его половине. Благодаря работам Г. Саймона, Дж. Марча, Р. Сайерта и других исследователей, произошёл отказ от универсальных принципов администрирования. Это способствовало превращению системного и ситуационного подходов в методологическую основу изучения поведения фирм как открытых систем. Без этих подходов анализ различий поведения фирм в изменяющейся среде был бы невозможен [11].

В своей книге 1962 г. «Стратегия и структура» А. Чандлер впервые вводит в научный оборот термин «стратегия», подразумевая «определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей» [12]. Взгляды А. Чандлера, К. Эндрюса и ряда других ученых (Э. Лиарнд, К. Кристенсен, У. Гут и др.) получили название «школа дизайна» [13]. Данная школа предлагала осуществлять поиск единственной наилучшей стратегии из пула стратегических альтернатив, которая наилучшим образом согласует параметры внутренней среды с внешней [14]. Для решения этой задачи К. Эндрюс разработал метод SWOT-анализа [10].

На наш взгляд, упор в этой школе выполнен на аллокативную эффективность. В первую очередь – на эффективность обмена. Эффективность обмена на микроэкономическом уровне можно представить как эффективность маркетинга фирмы (реализация готовой продукции на рынке), эффективность приобретения ресурсов (закупка ресурсов для производства). Именно эффективность обмена согласует параметры внутренней среды с внешней, а ее альтернативные издержки позволяют выбрать «единственно верную стратегию».

Одновременно со школой дизайна получила развитие школа «планирования» (И. Ансофф, Д. Штейнер, П. Лоранж). Для И. Ансоффа стратегия – это «набор правил для принятия решений, которых компания придерживается в сво-

ей работе» [15]. Данные правила должны быть универсальны и нацелены на достижение максимального соответствия между факторами внутренней и внешней среды. Таким образом, стратегия превращается в формализованный документ, включающий прогнозы, программы, планы, предписания и бюджеты, а управленческие решения компании разделяются на три группы: административные, бизнес-стратегии и оперативные. Г. Минцберг называет этот процесс «программированием результата» [13].

Упор исследований И. Ансофф скорее был нацелен на поиск ответа: с какими продуктами и на каких рынках следует конкурировать компании, чем и каким образом следует конкурировать в конкретной ситуации [11]. И. Ансофф обогащает стратегический менеджмент акцентом на продукты и рынки с использованием обратной связи [16]. На наш взгляд, упор в этой школе так же, как и в школе «дизайна», выполнен на аллокативную эффективность.

Школа «планирования» была доминирующим взглядом на стратегию на первом этапе формирования стратегического менеджмента. Однако, столкнувшись с нарастающим динамизмом внешней среды, к 1990-м гг. эта школа уходит с фронта стратегического менеджмента [14]. В 1994 г. Г. Минцберг опубликует статью о закате стратегического планирования, где проведет черту словами: «...теперь, три десятилетия спустя, если сам концепт не полностью мертв, то, безусловно, утратил свой былой высокий статус» [17]. В ответ на это И. Ансофф напишет: «Да, Генри, первоначальной версии стратегического планирования у нас больше нет» [18, с. 7].

На первый этап развития стратегического менеджмента большое влияние оказали разработки консалтинговых групп, предложивших ряд оригинальных аналитических инструментов и схем [10]. Огромную популярность в 1970–1980-е гг. приобрели различные матрицы анализа

портфеля бизнесов, такие как BCG (1968) [19], Матрица McKinsey – GE (1972) [20], Матрица Shell / DPM (1975) [21], Хофера-Шендела (1978) [22], жизненного цикла ADL (1980) [23]. Эти матрицы предлагали модели для более оптимальной аллокации ресурсов в портфеле компаний, т. е. фокусировались на аллокативной эффективности.

Первоначальные концепции стратегического менеджмента носили реактивный характер. Источником конкурентных преимуществ была внутренняя среда организации. Стратегический выбор понимался как поиск наилучшего соответствия внутренней и внешней среды. Главным критерием успешной стратегии являлось достижение оптимального распределение ресурсов, или аллокационная эффективность.

Становление научной дисциплины (1975-е – 1980-е гг.)

С середины 1970-х годов начал формироваться научный подход к стратегическому управлению. Драйвером развития стратегического менеджмента на каждом этапе его развития выступают изменения условий и форм конкуренции в наиболее развитых странах. Все эти изменения стимулировались двумя серьезными вызовами, вставшими перед компаниями США в 1970-х, – нефтяной кризис 1973 г., который привел к высокой инфляции, возникновению «плавающих» валютных курсов и появлению на рынке японских компаний, выигрывающих конкуренцию за счёт эффективного операционного менеджмента [10].

Доминирующая школа этого этапа – школа «позиционирования». Она сформировалась в 1980-х гг. и оказала огромное влияние на теорию и практику стратегического управления. Её основателем считается М. Портер. Новаторством теории М. Портера являются его концепции «пяти сил отраслевой конкуренции», «цепочки создания ценности товара» и «типовые конкурентные стратегии» [13].

Концепция «пяти сил отраслевой конкуренции» рассматривает конкурентную позицию фирмы через долю рыночной власти в отрасли во взаимоотношения фирмы с внешними агентами, такими как: поставщики, потребители и конкуренты, а также наличие в отрасли барьеров для выхода на рынок товаров-заменителей и потенциальных новичков. Чем лучше фирма защищена от давления пяти сил, тем выше её конкурентоспособность в отрасли и, как следствие, лучше экономические результаты. Наиболее эффективная защита от конкурентных сил в концепции Портера происходит за счёт выбора наилучшей из доступных конкурентных позиций. Фирма, выполнив анализ конкурентной среды отрасли и соотнеся их с собственными сильными и слабыми сторонами, может найти в отрасли такую нишу (позицию), в которой её конкурентоспособность будет наилучшей, а прибыль – максимальной [24].

М. Портер перемещает источник конкурентного преимущества во внешнюю среду. Стратегический выбор сводится к поиску наилучшей стратегической альтернативы исходя из позиции фирмы в отрасли. Выбор наилучшей позиции осуществляется за счёт выбора типовых стратегий и согласованности их для каждого продукта в портфеле компании. На наш взгляд, упор в этой школе выполнен на аллокативную эффективность, особенно на эффективность обмена.

Критика школы «позиционирования» в последующие периоды была сосредоточена на статичности концепции пяти сил, т. е. модель не применима на динамичных рынках: потратив значительные усилия и ресурсы на отраслевой анализ и выработку стратегии, компании могут обнаружить, что ситуация в отрасли кардинально поменялась. Тем не менее, анализируя различные статьи, журналы, отзывы и многое другое, можно отметить, что модель пяти сил широко известна и используется в управленческих моделях по сей день [25].

На этапе становления научной дисциплины теории стратегического управления влияние отраслевого анализа было важным, но не исчерпывающим. Исследователи стратегического управления обращали внимание на организационные процессы и взаимодействие внутренних и внешних факторов, определяющих долгосрочное процветание фирм. Начиная с 1970-х и до конца 1980-х гг. стратегический менеджмент обогащался за счёт теории организации, поведенческой теории фирмы, когнитивной психологии и экономической социологии [10]. Все последующие школы второго этапа носили локальный характер (не претендовали на объяснения всесторонней природы конкуренции) и фокусировались на адаптивной эффективности. К ним можно отнести следующие школы: обучения, власти, культуры, внешней среды, когнитивную, предпринимательства, конфигурации.

По итогам второго этапа стратегия стала представлять собой многогранный процесс, требующий подхода к вопросу с разных сторон: выбор своей позиции в отрасли, поиск наилучших решений путем обучения, поиск баланса интересов внутри и снаружи организации, учёт адаптационной способности организаций, минимизация когнитивных искажений при стратегировании, видение компании, обеспечение устойчивости организации во время стабильности и трансформации.

Важно отметить, что если школы первого периода рассматривали стратегию как поиск лучшей аллокации ресурсов, то ряд школ «второй волны» уделяют внимание адаптивной эффективности, в которой на первый план выходят вопросы управляемости, обучения, инноваций, координации, мотивации и т. д. Инструменты стратегического менеджмента, появившиеся в данный период, стали неотъемлемой частью методик разработки стратегии. Так инструментарий школы позиционирования, определения видения компании и учёт стейкхолдеров плотно вошли как в

академические учебники, так и в практику хозяйственной деятельности.

Развитие теории на собственной основе (1990-е гг. – настоящее время)

Несмотря на ширившийся плюрализм школ стратегического менеджмента, свойственного второму этапу формирования дисциплины, флагманом стратегического управления в 1980-е гг. выступала школа «позиционирования». Данная школа стояла на хорошем научном основании в виде отраслевой теории, системности и проработанной методологии, что выгодно её отличало от других школ этого периода. Однако с середины 1980-х наблюдается усиление процессов глобализации, рынки дерегулируются, стремительно меняются технологии и потребительские предпочтения. Барьеры входа в отрасль снижались за счёт конвергенции технологий, сближения разных видов бизнеса, а также доступности ИТ. Отрасли дезинтегрировались и меняли свои границы. Внешняя среда становится турбулентной и более неопределенной. В этих условиях возможности концепции М. Портера значительно сужаются, т. к. его позиционирование рассчитано на создание конкурентного преимущества в стабильной отраслевой структуре [10].

В русле данного развития стратегического менеджмента мейнстримным направлением исследований в 1990-е гг. стал ресурсно-ориентированный взгляд (далее – RBV). Данная теория развивалась в двух ответвлениях – традиционная (далее – RBT) и динамическая (далее – DCT). Оба подхода основаны на единой теоретической базе и направлены на поиск конкурентного преимущества внутри компании, рассматривая конкурентное преимущество как способ создания экономической ренты. Различие подходов заключается в ответе на вопрос: «Каким образом компания его достигает?» [26].

Считается, что формирование RBV начинается с публикации статьи Б. Вернерфельта «Ресурсно-ориентированный

взгляд на фирму» (1984) [27], в которой он предложил теорию конкурентных преимуществ, основанную на ресурсах фирмы, как дополнение к теории М. Портера (или ее альтернативу) [1]. В течение 1990-х гг. RBV активно развивалась за счёт исследований Дж. Барни, Р. Гранта, Д. Коллиза, С. Монтгомери, М. Петераф, Д. Тиса, Н. Фосса и других авторов, в которых была окончательно оформлена система идей ресурсной концепции [10]. В 2007 г. сумма идей RBT была изложена в книге Дж. Барни «Ресурсно-ориентированная теория. Создание и сохранение конкурентных преимуществ» [1].

Суть RBT заключается в утверждении, что неоднородность результатов деятельности фирм обуславливается доступом к ресурсам и организационными способностями, позволяющими их более эффективно использовать. Это порождает конкурентное преимущество, обеспечивающее получение экономической ренты (рента Рикардо). Рента возможна, если ресурс отвечает следующим критериям: ценный, редкий, труднокопируемый и организация способна им пользоваться (далее – VRIO-ресурс) [1].

RBT фокусируется на стратегиях использования существующих активов, характерных для конкретной компании. Однако приобретение навыков, управление знаниями и обучение являются для RBT фундаментальными стратегическими вопросами [28]. Упор делается на достижение конкурентного преимущества через нематериальные активы. Материальные активы (станки, роботы, системы управления информацией и т. д.) редко бывают неторгуемы, а следовательно, их легче приобрести на рынке стратегических факторов компаниям-конкурентам. В свою очередь, нематериальные или невидимые активы (репутация, культура, доверительные отношения с поставщиками, человеческие ресурсы, организационные навыки и т. д.) могут быть VRIO-ресурсами и выступать источником устойчивого конкурентного преимуще-

ства в силу того, что они неторгуемы и менее имитируемы [1].

Таким образом, RBT указывает на то, что суть стратегии заключается в распределения усилий организации на получение и создание уникальных ресурсов и обеспечение способности их использовать для достижения конкурентного преимущества через аллокативную и адаптивную эффективность (с акцентом на последнюю).

Основной проблемой традиционной ветви RBT является крайне широкая трактовка ресурсов (факторы производства, знания, способности и т. д.), которая критикуется с точки зрения фальсификации (невозможно опровергнуть) [29]. Также слабой стороной теории является отсутствие динамического аспекта.

Эту проблематику преодолевает другая ветвь RBV – концепция динамических способностей (DCT). Однако, несмотря на то, что концепция динамических способностей развивается более 25 лет, эта теория является все ещё незрелой. К примеру, анализ Э. Байя и Х. Феррейра указывает на отсутствие единого подхода как к природе взаимосвязи динамических способностей и результативности, определения самих динамических способностей, факторов, предшествующих их формированию, так и выбора самих показателей результативности и эффективности деятельности фирмы [30]. Поэтому стоит оговориться, что в настоящей статье DCT рассматривается с позиций одного из главных авторов этой концепции – Д. Тиса.

В отличие от RBT DCT предлагает уточнение дефиниций ресурсов и компетенций, которые рассматриваются в динамике. Источником конкурентных преимуществ выступают ординарные и динамические способности компании.

Ординарные способности (рутины) – это кластеры специфичных фирменных операций, полученные через объединение специфичных активов (контроль качества, системная интеграция, управление

рисками и т. п.) [28]. Ординарные способности позволяют выполнять хорошо определённые задачи с определённым уровнем качества. Эти способности всегда можно измерить, т. к. они сопоставимы с внутренними и отраслевыми стандартами. Если компания достигла лучших практик, ординарные способности можно считать сильными, т. е. обеспечивающая наилучшую из возможных уровней операционной эффективности или «правильное выполнение задач» [31].

Динамические способности – способность фирмы интегрировать, создавать и перестраивать внутренние и внешние компетенции для работы в быстро меняющихся условиях [28]. Они включают в себя труднокопируемые компетенции, необходимые для адаптации к изменяющимся запросам клиентов и технологическим возможностям. Они также охватывают способность компании формировать свою экосистему, разрабатывать новые продукты и процессы, а также проектировать и внедрять жизнеспособные бизнес-модели [32]. Д. Тис разделяет динамические способности на следующие ключевые части:

1) способность распознавать возможности и угрозы среды (sense) – это процесс, включающий сканирование, анализ, обучение и интерпретацию внешних возможностей и угроз, а также анализ своих внутренних ресурсов (материальных, человеческих, интеллектуальных и др.) с целью как удовлетворения, так и формирования потребностей рынка;

2) способность использовать возможности (seize) – это реализация новой технологической или рыночной возможности через разработку продуктов, процессов или услуг, в т. ч. выбор технологий и атрибутов продуктов, проектирование бизнес-моделей и вложение финансовых ресурсов в инвестиционные возможности;

3) способность трансформироваться (transformation) – способность компании перераспределять и реорганизовывать активы и организационные структуры в

ответ на изменения на рынке и в технологиях [32].

В рамках DCT конкурентное преимущество достигается сочетанием использования существующих способностей и созданием новых на стыке её процессов, активов (позиций) и путей развития. Однако стратегическим вопросом в перспективе DCT может быть только непрерывное накопление, создание и развитие уникальных, сложновоспроизводимых и ориентированных на потребности пользователей способностей (по сути, VRИ-способностей) [28]. Упор тут делается не на получение как таковых VRIO-ресурсов, а на непрерывную инновационную актив-

ность, позволяющую их генерировать, а в качестве следствия – делать конкурентное преимущество устойчивым, ведь с точки зрения DCT время имеет значение.

Модель конкуренции в перспективе DCT напоминает графики S-кривой смены технологий или «гребешковой» кривой жизненного цикла продукта. Фирма, применяя предпринимательские стратегии, реконфигурируя свои компетенции, разрабатывает новые продукты и процессы, внедряет новые бизнес-модели, что позволяет ей в долгосрочной перспективе получить устойчивое конкурентное преимущество. Графическое отображение модели представлено ниже (рис. 2).

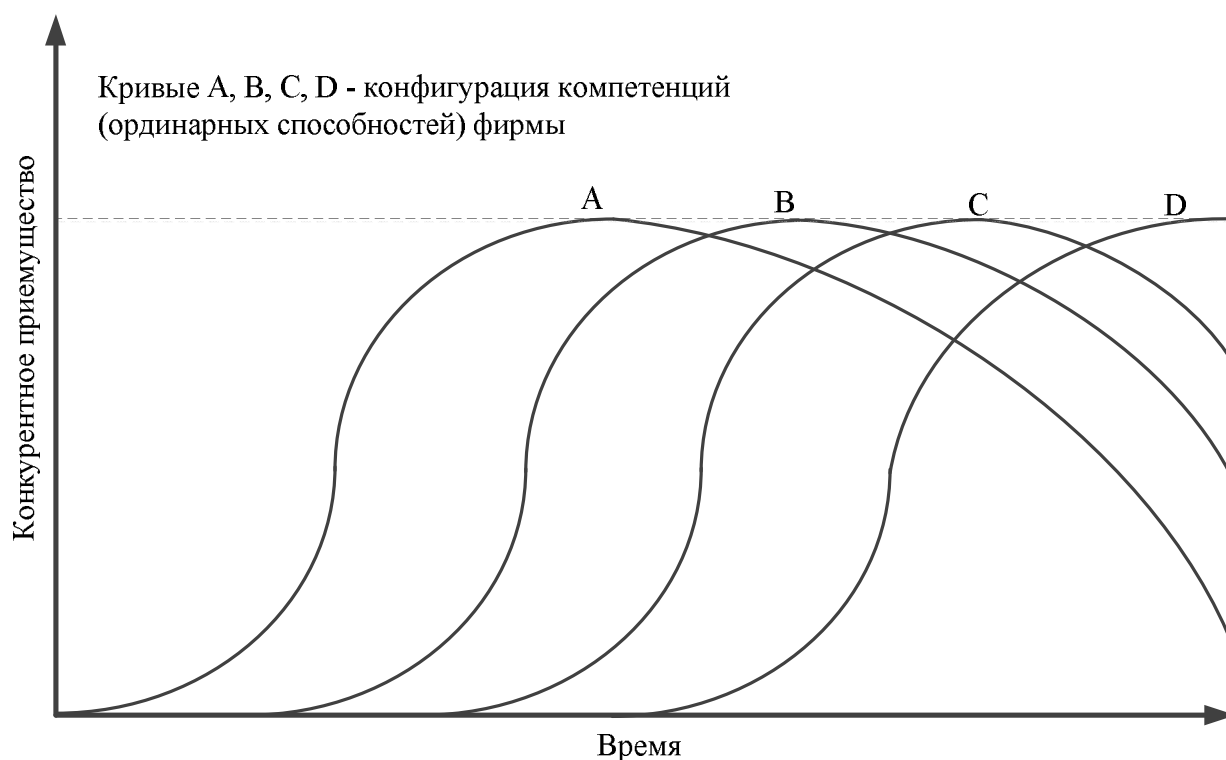


Рис. 2. Модель конкуренции в перспективе DCT

При этом характер динамических способностях зависит от турбулентности среды. Если фирма находится в стабильной среде, то ординарные способности (по сути, хорошо отлаженное оперативное управление) являются определяющими её успех. Если же фирма находится в турбулентной среде, то для успеха ей необходимо непрерывно разрабатывать новые продукты, процессы, внед-

рять новые бизнес-модели, т. е. динамические способности. Д. Тис отдельно подчёркивает, что не всем компаниям требуются сильные динамические способности, а только тем, что работают на гиперконкурентных и/или глобальных рынках. Предприятиям в отраслях, жёстко регулируемых государством, извлекающих прибыль из монопольных рент, сильные динамические способности мо-

гут быть не нужны [33]. Рассмотрим соотношение сильных ординарных и дина-

мических способностей в зависимости от турбулентности среды (рис. 3).

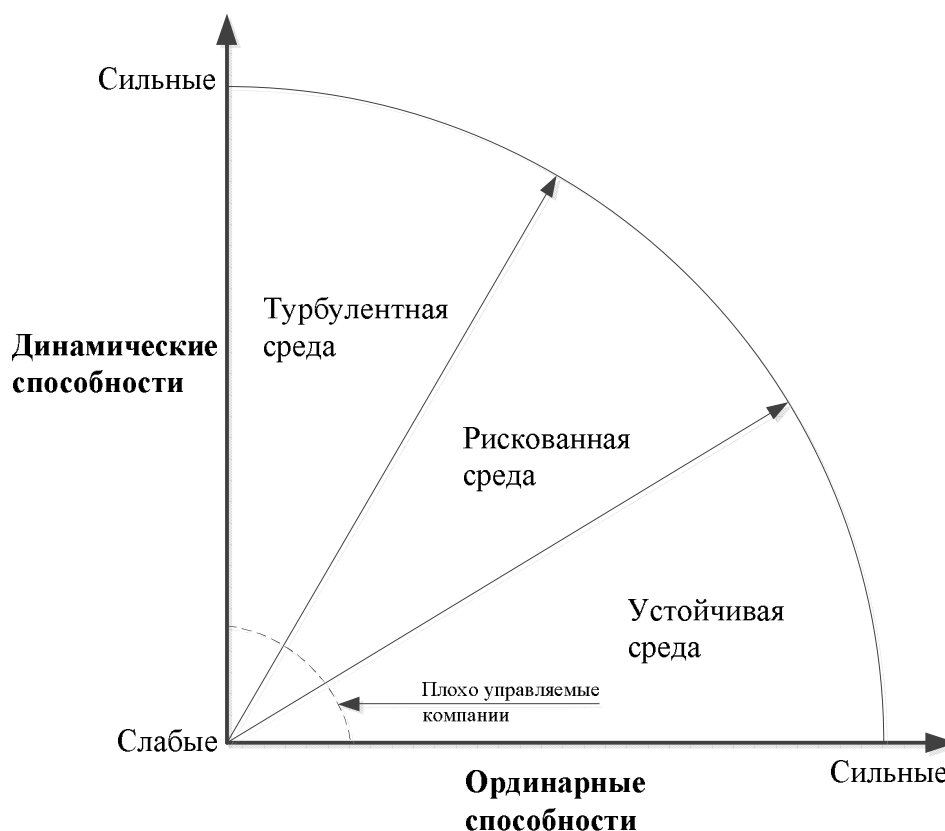


Рис. 3. Соотношение ординарных и динамических способностей [33]

Резюмируя обзор DCT, следует рассмотреть место стратегии в концепции динамических способностей. В рамках DCT стратегия должна быть связана с тремя кластерами динамических способностей: распознаванием возможностей и угроз, использованием возможностей и трансформацией. С этой точки зрения компаниям необходима последовательная, согласованная, учитывающая инновации стратегия, которая направлена на достижение конкурентного преимущества. Иными словами, накопление VRI-способностей и «оркестровочные» способности должны быть направляемы стратегией [31].

Упор на инновации наводят на мысль, что главный акцент DCT делает на достижение адаптивной эффективности. Однако, по мнению авторов статьи, DCT предполагает управление фирмой на

основе синергетической (системной) эффективности.

Во-первых, DCT предполагает у фирмы наличие сильных или хотя бы приемлемых ординарных способностей. Это уже подразумевает, что фирма должна иметь приемлемый уровень аллокативной эффективности, т. к. распределение ресурсов на обеспечение маркетинга, производства, инвестиций является неотъемлемой частью управления фирмой. При отрицательной аллокативной эффективности (ресурсы систематически направляются на убыточные направления) уровень адаптивной эффективности (качество структуры, координации, коммуникации, мотивация персонала) теряет значимость, т. к. качество реализации заведомо нерентабельных проектов вовсе не важно.

Во-вторых, в модели конкуренции DCT текущие позиции фирмы в отрасли

зависят от VRI-способностей, а в перспективе – от её динамических способностей [28]. Таким образом, речь идет о краткосрочной и долгосрочной перспективах. В краткосрочной перспективе наличие ренты определяется тем, что способность является ценной, редкой и трудноимитируемой (по сути, речь о ренте Рикардо). В долгосрочной – создавать разрушительные инновации (рента Шумпетора), тем самым создавать новую VRI-способность.

Экономическая ценность выражается в разнице между ожидаемой выгодой или готовностью клиентов платить, с одной стороны, и экономическими издержками предприятия – с другой. Чем выше ценность, тем выше экономические результаты фирмы [1]. Таким образом, ценность напрямую связана с таким показателем синергетической эффективности фирмы, как рентабельность (эффективность в терминологии О. С. Сухарева). Более того, ценность будет определяться надежностью бизнес-процессов: чем чаще происходят сбои (брак, нарушение сроков договора и т. п.), тем ниже будет готовность клиента платить за продукцию фирмы. Надежность также является вторым важным показателем синергетической эффективности.

Также важной характеристикой способности является ее редкость и трудноимитируемость, которые обеспечивают конкурентное неравенство и генерируют ренту (по сути, увеличивают ценность с помощью рыночного механизма). VRI-способности могут базироваться на таких ресурсах, как сетевой эффект, сложные организационные рутин, стратегические альянсы, производственные секреты и т. д. Значит, в ряде случаев требуются бизнес-процессы, обеспечивающие контроль и защиту этих ресурсов. Потеря ключевого партнера-поставщика, утечка информации о производственных секретах, низкая работоспособность сложных

организационных рутин являются снижением надёжности фирмы.

Для обеспечения выживаемости в долгосрочной перспективе фирма должна обеспечить проактивную инновационную активность (создание VRI-способностей) и обучаемость (достижение лучших практик). Поиск новых возможностей, создание новых бизнес-моделей и трансформация фирмы – основные свойства динамических способностей. По мнению авторов статьи, динамические способности жёстко связаны с таким показателем синергетической эффективности, как устойчивость.

Выводы

На «доаналитическом» этапе результатом стратегии была исключительно аллокативная эффективность, адаптивная эффективность в разрезе стратегического менеджмента появляется на этапе «становления научной дисциплины», однако носит локальный характер, указывая на отдельные элементы стратегического управления. В свою очередь, RBV, с одной стороны, указывает на важность аллокативной эффективности, обеспечивающей распределение усилий организации на получение и создание уникальных ресурсов (к примеру инвестиции), а с другой – делает упор на адаптационную эффективность, т. е. обеспечение способности эти ресурсы использовать. Рассматривая эффективность в динамике, DCT в этом смысле продвигается дальше, предлагая синергетическую эффективность как условие долгосрочного успеха фирмы. Именно фокус на синергетической эффективности делает DCT наиболее полной теоретической рамкой в качестве концептуального и методологического подхода к стратегическому управлению коммерческой организацией.

Список литературы

1. Barney J. B. Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press, 2007. 320 p.

2. Евдокимова Т. В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 3 (23). С. 22-27.
3. Шабашев В. А., Батиевская В. Б. Генезис и классификация понятия «экономическая эффективность» // Сибирский аэрокосмический журнал. 2014. № 2 (54). С. 183-189.
4. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии. М.: Изограф, 2000. 448 с.
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. 180 с.
6. Сухарев О. С. Теория эффективности экономики. М.: КУРС, 2020. 248 с.
7. Долгих Ю. В., Эйтингон В. Н. Надежность систем: основные понятия в приложении к организационному управлению // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2003. № 1. С. 56-62.
8. Бочкарев А. А., Бочкарев П. А. Надежность и устойчивость цепей поставок: модели и алгоритмы: монография. М.: Скифия-принт, 2022. 200 с.
9. Никоноров В. М. Устойчивость системы: экономический аспект // Современная научная мысль. 2017. № 3. С. 154-158.
10. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. М.: Высшая школа менеджмента, 2011. 548 с.
11. Катъкало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2002. № 3. С. 3-26.
12. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1969. 463 p.
13. Минцберг Г., Брюс А., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
14. Катъкало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 1. С. 7-30.
15. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
16. Сысоева Е. В. Стратегия как инструмент развития и оружие против конкурентов // Юридическая наука. 2019. № 3. С. 20-26.
17. Mintzberg H. Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies // Long range planning. 1994. Vol. 27, N 3. P. 12-21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)
18. Магданов П. В. Взлет и падение стратегического планирования: аргументы и факты // Стратегии бизнеса. 2013. № 2 (2). С. 7-13.
19. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Бостонская матрица и решений ISO серии 9000: 22 проблемы толкования // Методы менеджмента качества. 2012. № 9. С. 21-21.
20. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Матрица «Дженерал Электрик-Мак-Кинси» // Методы менеджмента качества. 2012. № 10. С. 25-25.
21. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Модель Shell/DPM // Методы менеджмента качества. 2014. № 10. С. 19-19.
22. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Матрица Хофера-Шенделя один из инструментов корпоративного стратегического планирования // Методы менеджмента качества. 2014. № 9. С. 25-25.
23. Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Матрица ADL // Методы менеджмента качества. 2015. № 3. С. 29-29.
24. Портер М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил // Harvard business review. 2008. № 10. С. 59-76.
25. Adelakun A. Should Porters Five Forces have value in businesses today. URL: https://www.researchgate.net/publication/340771629_Should_Porters_Five_Forces_have_value_in_Businesses_today (дата обращения: 20.03.2025).

26. Каткало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2002. № 4. С. 20-42.
27. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic management journal. 1984. Vol. 5, N 2. P. 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
28. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic management journal. 1997. Vol. 18, N 7. P. 509-533.
29. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 1. С. 5-40.
30. Baía E. P., Ferreira J. J. M. Dynamic capabilities and performance: how has the relationship been assessed? // Journal of Management & Organization. 2024. Vol. 30, N 1. P. 188-217. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.88>
31. Teece D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms // Academy of management perspectives. 2014. Vol. 28, N 4. P. 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
32. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. 252 p.
33. Концепция динамических способностей фирмы и смежные парадигмы: как управлять инновациями. URL: <https://gsb.hse.ru/news/461694979.html> (дата обращения 21.03.2025).

References

1. Barney J.B. Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press; 2007. 320 p.
2. Evdokimova T.V. Analysis of the genesis of theoretical approaches to the concept and assessment of efficiency. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of Tomsk State University. Economy*. 2013;(3):22-27. (In Russ.)
3. Shabashev V.A., Batievskaya V.B. Genesis and classification of the concept of "economic efficiency". *Sibirskii aerokosmicheskii zhurnal = Siberian Aerospace Journal*. 2014;(2):183-189. (In Russ.)
4. Walras L. Elements of Pure Political Economy. Moscow: Izograf; 2000. 448 p. (In Russ.)
5. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Moscow: Nachala; 1997. 180 p. (In Russ.)
6. Sukharev O.S. Theory of Economic Efficiency. Moscow: KURS; 2020. 248 p. (In Russ.)
7. Dolgikh Yu.V., Eitingon V.N. Reliability of systems: basic concepts applied to organizational management. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2003;(1):56-62. (In Russ.)
8. Bochkarev A.A., Bochkarev P.A. Reliability and Stability of Supply Chains: Models and Algorithms. Moscow: Skifiya-print; 2022. 200 p. (In Russ.)
9. Nikonorov V.M. System stability: economic aspect. *Sovremennaya nauchnaya mysl' = Modern Scientific Thought*. 2017;(3):154-158. (In Russ.)
10. Katkalo V.S. Evolution of Strategic Management Theory. Moscow: Vysshaya shkola menedzhmenta; 2011. 548 p. (In Russ.)
11. Katkalo V.S. Strategic management theory: stages of development and main paradigms. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of St. Petersburg University. Management*. 2002;(3):3-26. (In Russ.)

12. Chandler A.D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press; 1969. 463 p.
13. Mintzberg G., Bryus A., Lampel Zh. Strategic Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Moscow: Al'pina Publisher; 2013. 367 p. (In Russ.)
14. Katkalo V.S. Initial concepts of strategic management and their modern assessment. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*. 2003;1(1):7-30. (In Russ.)
15. Ansoff I. Strategic Management. Moscow: Ekonomika; 1989. 519 p. (In Russ.)
16. Sysoeva E.V. Strategy as a development tool and a weapon against competitors. *Yuridicheskaya nauka = Legal Science*. 2019;(3):20-26. (In Russ.)
17. Mintzberg H. Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*. 1994;27(3):12-21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)
18. Magdanov P.V. The rise and fall of strategic planning: arguments and facts. *Strategii biznesa = Business Strategies*. 2013;(2):7-13. (In Russ.)
19. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. Boston matrix and ISO 9000 series decisions: 22 interpretation problems. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*. 2012;(9):21-21. (In Russ.)
20. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. General Electric-McKinsey matrix. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of quality management*. 2012;(10):25-25. (In Russ.)
21. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. Shell/DPM model. *Metody menedzhmenta kachestva = Quality Management Methods*. 2014;(10):19-19. (In Russ.)
22. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. Hofer-Schendel matrix as a tool for corporate strategic planning. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*. 2014;(9):25-25. (In Russ.)
23. Kuzmin A.M., Vysokovskaya E.A. ADL matrix. *Metody menedzhmenta kachestva = Quality Management Methods*. 2015;(3):29-29. (In Russ.)
24. Porter M. How to build strategy based on five competitive forces. *Harvard Business Review Russia*. 2008;(10):59-76. (In Russ.)
25. Adelakun A. Should Porters Five Forces have value in businesses today. Available at: https://www.researchgate.net/publication/340771629_Should_Porters_Five_Forces_have_value_in_Businesses_today (accessed 20.03.2025).
26. Katkalo V.S. The resource-based view of strategic management: genesis of core ideas and concepts. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of Saint Petersburg University. Management*. 2002;(4):20-42. (In Russ.)
27. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984;5(2):171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
28. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997;18(7):509-533.
29. Tambovtsev V.L. Strategic theory of the firm: current state and possible development. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2010;8(1):5-40. (In Russ.)
30. Baía E.P., Ferreira J.J.M. Dynamic capabilities and performance: how has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*. 2024;30(1):188-217. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.88>
31. Teece D.J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*. 2014;28(4):328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

32. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press; 2009. 252 p.

33. The concept of dynamic capabilities of the company and related paradigms: how to manage innovation. Available at: <https://gsb.hse.ru/news/461694979.html> (accessed 21.03.2025).

Информация об авторах / Information about the Authors

Олешкевич Станислав Иванович, аспирант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Российская Федерация,
e-mail: oleshkevich.stanislav@gmail.com,
ORCID: 0009-0006-3511-0666

Stanislav I. Oleshkevich, Post-Graduate Student of the Department of Economics and Management of Organizations, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation,
e-mail: oleshkevich.stanislav@gmail.com,
ORCID: 0009-0006-3511-0666

Голикова Галина Викторовна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Российская Федерация,
e-mail: ggalina123@yandex.ru,
Researcher ID: B-7117-2019,
ORCID: 0000-0003-1627-1203

Galina V. Golikova, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Management of Organizations Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation,
e-mail: ggalina123@yandex.ru,
Researcher ID: B-7117-2019,
ORCID: 0000-0003-1627-1203