

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Н. И. Гусева¹

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

О. Ю. Трубникова²

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 005.1; 005.7

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-2-10

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ КАК ОСНОВА ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Стратегические способности являются актуальной темой научных исследований, результаты которых представляют интерес не только для научного сообщества, но и для представителей бизнес-среды, поскольку объясняют природу конкурентоспособности организаций. Несмотря на то, что за последние десятилетия исследования стратегических способностей значительно продвинулись, они включают различные подходы к определению и классификации данной концепции, что обуславливает недостаточную конкретизацию концепции и отсутствие единого подхода к трактованию стратегических способностей. Таким образом, цель данной работы заключается в систематизации знаний в области исследований стратегических способностей и формировании авторского видения концепции стратегических способностей в качестве движущей силы конкурентоспособности организаций. В статье представлены основные теоретические аспекты развития концепции стратегических способностей, включая анализ ключевых определений, сравнение классификаций и моделей. Теоретическая база основывается на зарубежных и российских исследованиях по вопросам стратегических способностей. Отбор научных публикаций проводился по ключевым словам, периоду публикации, индексу цитируемости и качеству журналов. Результаты анализа позволили сформировать представление об эволюции термина «стратегические способности» и представить авторский подход к их определению, классификации и взаимосвязи с понятиями, формирующими конкурентоспособность организации. Практическая ценность полученных результатов для бизнес-сообщества обусловлена возможностью сформировать более четкое понимание о значимых источниках конку-

¹ Гусева Наталья Игоревна — д.соц.н., Ph.D. in Management Sciences, профессор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: natguseva@hse.ru, ORCID: 0000-0002-2907-0737.

² Трубникова Олеся Юрьевна — аспирант, приглашенный преподаватель, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: otrubnikova@hse.ru, ORCID: 0000-0003-2298-9107.

© Гусева Наталья Игоревна, 2024 

© Трубникова Олеся Юрьевна, 2024 

рентных результатов, их взаимосвязи и измерениях. Сформированный в рамках статьи подход к определению и классификации стратегических способностей, а также номологическая сеть отражают многообразие предыдущих исследований, синтезируя их, что представляет академическую ценность для дальнейших исследований стратегических способностей организаций.

Ключевые слова: стратегические способности, конкурентные преимущества, конкурентные результаты, конкурентоспособность организации, конкурентные позиции.

Цитировать статью: Гусева, Н. И., & Трубникова, О. Ю. (2024). Стратегические способности как основа достижения конкурентных результатов. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 59(2), 205–233. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-2-10>.

N. I. Guseva

HSE University (Moscow, Russia)

O. Yu. Trubnikova

HSE University (Moscow, Russia)

JEL: M10; M19

STRATEGIC CAPABILITIES AS A BASIS FOR ENHANCED COMPETITIVE PERFORMANCE

Strategic capabilities are a crucial subject of scientific research which attracts attention of both academic and business community since they explain organization's competitive edge. Despite the substantial progress in exploring strategic capabilities since its inception, the academic discourse remains fragmented with diverse interpretations and methodologies for defining and categorizing this concept. This divergence hampers a cohesive understanding and application of strategic capabilities in enhancing organizational competitiveness. Consequently, this paper aims to consolidate the knowledge on strategic capabilities, offering a modern perspective on how they serve as a driving force for competitive performance. This analysis provides the underlying theories on strategic capabilities, scrutinizing various definitions, classifications, and models. The choice of publications is based on key words, publication period, quotation index and quality of journals. The findings allow to trace the evolution of «strategic capabilities» concept, offer a novel framework for its interpretation, and integration with key elements that underpin an organization's competitive stature. The empirical results offer tangible benefits to business community by elucidating the core elements of competitive advantage, their interplay, and evaluation. The approach to defining and classifying strategic capabilities, alongside conceptual network developed herein prove the depth of previous research and charts new paths for future study of strategic capabilities.

Keywords: strategic capabilities, competitive advantages, competitive performance, organisational competitiveness, competitive positions.

Введение

Высокая агрессивность внешней среды и ее беспрецедентная турбулентность, а также жесткая бизнес-конкуренция представляют значительный вызов для всех участников рынка. В связи с этим вопросы исследования конкурентоспособности организаций и ее повышения до уровня компаний лидеров становятся все более актуальными.

Наиболее значимой задачей, стоящей сегодня перед организациями, является сочетание различных видов ресурсов, ключевых компетенций, динамических и других способностей в условиях быстро меняющейся бизнес-среды для получения конкурентных преимуществ. Именно стратегические способности должны быть задействованы в построении конкурентоспособной организации. Концепция стратегических способностей (*strategic capabilities*) выступает современной концепцией в менеджменте и актуальной темой исследования для многих ученых. Количество публикаций в мире по данной проблематике неуклонно растет, при этом лидерами являются крупнейшие экономики мира — США, Великобритания, Австралия, Канада и Китай (рис. 1).

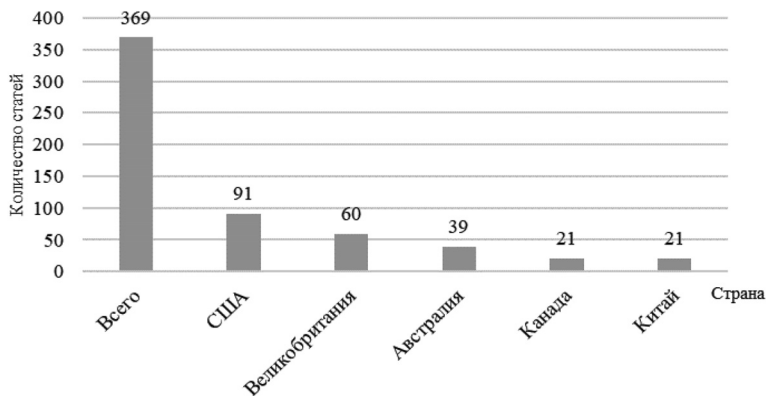


Рис. 1. Количество опубликованных статей в Scopus по тематике стратегические способности 1983–2022 гг.

Источник: составлено авторами.

Организация может повысить свою конкурентную позицию за счет развития своих стратегических способностей, выстраивая их в соответствии с внешней средой и интегрируя их в надежную стратегию (Kumar et al., 2000). На основе стратегических способностей формируются ключ-

чевые конкурентные преимущества организации (Cuervo-Cazurra et al., 2020).

Несмотря на актуальность тематики исследований стратегических способностей, в научных публикациях встречаются разные, нередко противоречащие друг другу подходы к их определению и классификации. На развитие концепции стратегических способностей влияет плюрализм концепций ресурсного подхода (RBV): ресурсы, процессы, способности, компетенции и т. д., не имеющие четких однозначных определений, что отражается на трактовке стратегических способностей различными исследователями. В данной исследовании авторы синтезируют выводы, основываясь на значительном количестве предыдущих исследований по стратегическим способностям, и формируют собственное видение стратегических способностей. С этой целью в статье рассматриваются стратегические способности с точки зрения подходов к их определению, классификации фундаментальных составляющих и связанных переменных, что придает системность существующим знаниям и может послужить основой для будущих работ по данной проблематике. Данная работа систематизирует знания в области исследований стратегических способностей, и в то же время она расширяет сферу применения концепции, подчеркивая широту связанных концептуальных ресурсов, доступные исследователям в этой зоне.

Статья состоит из четырех разделов, где основной фокус направлен на анализ развития концепции стратегических способностей и их определение в качестве движущей силы конкурентоспособности организаций. В первом разделе представлена методология исследования стратегических способностей. Во втором — представлены подходы к определению понятия «стратегические способности», дана их классификация и рассмотрено развитие тематики в России, в третьем разделе описана номологическая сеть стратегических способностей, и в четвертом — представлен авторский подход к пониманию концепции стратегических способностей. В заключении содержатся основные выводы проведенного исследования, а также направления для дальнейших исследований и практического применения полученных результатов.

Методологический подход к исследованию стратегических способностей

Отбор теоретических источников проводился с использованием базы данных научного цитирования Scopus по запросу «*strategic* *capabilit*» в названиях, аннотациях и ключевых словах. Предметная область поиска ограничивалась бизнесом, менеджментом и аудитом (Business, Management and Accounting). Ресурсы упорядочивались по «Дате» и «Цитируемости». Проведенный поиск на основе ключевых слов позволил сфокусироваться

на исследованиях стратегических способностей или вносящих в них свой вклад.

В результате поискового запроса в генеральную выборку вошли 369 источников за 1983–2022 гг. (рис. 2). Далее выборка была ограничена работами, опубликованными в журналах, которые содержат минимум две соответствующей тематики статьи. Этот критерий позволяет сделать акцент на тех изданиях, которые относительно активно занимаются исследованиями стратегических способностей.



Рис. 2. Методологический подход, использованный в исследовании
Источник: составлено авторами.

Данный подход позволил получить в общей сложности 181 статью, опубликованных в 59 различных изданиях. Затем были выделены 133 статьи, опубликованные в 45 журналах по менеджменту, которые входят в список AJG (2018) by Chartered ABS, что позволило обеспечить достаточный уровень академической строгости и качества используемых данных. И наконец, были удалены нецитируемые работы, за исключением тех, которые были опубликованы за последние пять лет (2018–2022 гг.), поскольку они могли не успеть получить необходимый уровень узнаваемости в научных кругах. Данные шаги привели к окончательной выборке в 130 статей.

Результаты поиска статей представлены в табл. 1, которая отражает количество источников и отношение их минимального и максимального

уровней цитирования относительно временных промежутков: до 2003 г.; с 2004 по 2017 г. — как период активного роста публикаций по данной теме; и с 2018 по 2022 г., представляющего текущие тренды в рамках исследуемой тематики.

Таблица 1

Динамика публикаций по стратегическим способностям, 1983–2022 гг.
(ключевые слова: «*strategic* *capabilit*»)

Период	Первичные результаты из базы цитирования			Результаты после фильтрации источников		
	Количество источников	Индекс цитирования (min/max)	Среднее значение индекса цитирования	Количество источников	Индекс цитирования (min/max)	Среднее значение индекса цитирования
1983–2003	46	0/1143	126	29	2/1143	158
2004–2017	229	0/534	50	73	2/500	73
2018–2022, где	94	0/24	7	28	0/24	9
2018	18	0/22	8	2	6/22	14
2019	21	0/24	9	5	1/24	17
2020	20	0/21	8	7	2/16	7
2021	16	0/19	5	5	1/19	6
2022	19	0/6	4	9	0/6	4
Всего источников	369	0/1143	51	130	1/1143	80

Источник: составлено авторами.

После изучения отобранных публикаций в выборку были добавлены дополнительные источники, не идентифицированные ранее. Это было обусловлено ключевыми идеями, на которые ссылались авторы ранее отобранных статей. Кроме того, были отобраны русскоязычные источники на основе научных электронных библиотек Elibrary.ru и «КиберЛенинка» по запросу «стратегические способности», чтобы представить взгляд отечественных исследователей. Таким образом, проведенное систематическое исследование позволило отобрать релевантные научные источники и на основе их анализа сформировать представление об эволюции термина «стратегические способности», сравнить подходы к классификации и сформировать авторскую номологическую сеть, окружающую стратегические способности.

Стратегические способности: эволюция термина и классификация

Понятие «стратегические способности». В научной литературе существуют различные подходы к описанию и пониманию концепции стратегических способностей. П. Войчик в своей работе проанализировал определения способностей различных исследователей и отметил, что существует большое количество неточностей в позиционировании и использовании понятия «способность» среди других близких к нему понятий, как ресурсы и компетенции, а это влияет на точность анализа на теоретическом и эмпирическом уровнях. Более того, способности в большинстве случаев определяются через термины «capacities» и «abilities», которые можно описать как тавтологичные к «capabilities» (Wójcik, 2015). Все это оказало негативное влияние на трактование термина «стратегическая способность» и передало существующие проблемы на концепцию. Однако несмотря на то что исследователи по-разному подходят к определению стратегических способностей (табл. 2), в определениях можно выделить общие элементы, характерные в той или иной степени для каждого из них (табл. 3).

Выделение и сравнение связанных со стратегическими способностями компонентов (рис. 3) показывают, что большая часть рассмотренных исследователей К. Прахалад (Prahalad, 1983), Г. Хаббард, Г. Покни, Г. Тейлор (Hubbard et al., 1996), Дж. Барни (Barney, 1997), Г. Джонсон (Johnson et al., 2008), Г. Хамел (Hamel, Prahalad, 1988/2012), Дж. Весалайнен, Х. Хакала (Vesalainen, Nakala, 2014), Й. Эшима, Б. Андерсон (Eshima, Anderson, 2017) принимает во внимание узкое количество компонентов, и поэтому их понимание фокусируется на минимальном количестве аспектов. Такие исследователи как Р. Ленц (Lenz, 1980), Г. Сталк, П. Эванс, Л. Шулман (Stalk et al., 1992), А. Куэрво-Казурра, В. Ньюберри, С. Парк (Cuervo-Cazurra et al., 2020) демонстрируют более комплексную и широкую точку зрения (определения, включающие от шести до девяти связанных компонентов) и находятся в меньшинстве, составляя лишь 21% рассмотренных работ. В то время как исследователи с более концентрированным видением (определения, включающие от одного до трех связанных компонентов) составляют большинство в размере 50%.

Наиболее влиятельные определения стратегических способностей в научной литературе

Автор(ы), год	Уровень цитирования источника		Тип / Название журнала или издательства	Определение
	Scopus	Google scholar		
Lenz (1980)	Н/д	297	Статья/The Academy of Management Review	Совокупность способностей предприятий, обуславливающих его способность успешно предпринимать действия, которые должны повлиять на его долгосрочный рост и развитие, а также включает поддержку, которая может быть вызвана из окружающей среды и спроецирована для реализации стратегии. Стратегические способности основываются на: 1) базе знаний и техники организации для создания стоимости /ценности; 2) способности генерировать и приобретать ресурсы; и 3) общей технологии управления
Prahalad (1983)	55	184	Статья / Human Resource Management	Способность разрабатывать и реализовывать широкий спектр стратегий. По сути, это задача оценки и восстановления качества организации
Stalk et al. (1992)	1143	24	Статья / Harvard Business Review	Набор стратегически понимаемых бизнес-процессов; выделенные ключевые бизнес-процессы, которые централизованно управляются и в которые вкладываются значительные средства, рассчитывая на долгосрочную окупаемость и победу в конкурентной борьбе, в том числе и на международной арене
Robert (1993)	Н/д	117	Книга / McGraw Hill Professional	Способность интегрировать ресурсы, учиться и изменять свою бизнес-модель, чтобы повысить эффективность своей деятельности в долгосрочной перспективе

Продолжение табл. 2

Автор(ы), год	Уровень цитирования источника		Тип / Название журнала или издательства	Определение
	Scopus	Google scholar		
Hubbard et al. (1996)	Н/д	50	Книга / Prentice Hall Australia	Стратегические способности сверх базовых способностей имеют три отличительные характеристики: представляют ценности для клиента; лучше, чем у большинства других конкурентов, и их трудно имитировать или повторить
Barney (1997)	Н/д	9277	Книга / Addison-Wesley Publishing Company	Способность фирмы развешивать внутренние ресурсы и интегрировать внешние ресурсы, которые были целенаправленно скоординированы для достижения цели по созданию фирмы и желаемого конечного состояния
Kumar et al. (2000)	21	95	Статья / Management Decision	Взаимосвязанное понятие с внешней средой и стратегией, которые ведут к организационному превосходному результату и устойчивым конкурентным преимуществам
Johnson et al. (2008)	Н/д	13 761	Книга / Pearson Education Limited	Ресурсы, виды деятельности и процессы, которые уникальны и обеспечивают «конкурентное преимущество»
Johannesson, Palona (2010)	Н/д	27	Статья / International Business Research	Способность изменять организацию в позитивном направлении и создавать деловую среду. Стратегическая способность может быть проанализирована с точки зрения стратегических ресурсов, компетенции, потенциала, качества и мобильности этих факторов
Hamel, Prahalad (1988/2012)	Н/д	95	Книга / Routledge	Способность предприятия использовать свои конкурентные способности, которые позволяют ему расти и со временем становиться лучше в том, что оно делает

Автор(ы), год	Уровень цитирования источника		Тип / Название журнала или издательства	Определение
	Scopus	Google scholar		
Vesalainen, Hakala (2014)	52	105	Статья / Industrial Marketing Management	Стратегии компании в отношении активов, компетенций и ресурсов, используемых компаниями для рационального применения своих ресурсов с целью получения конкурентных преимуществ
Carraresi et al. (2016)	11	43	Статья / Agribusiness	Способности фирмы организовывать ресурсы, т.е. поведенческая ориентация фирм на постоянную организацию, реконфигурацию и обновление своих ресурсов в соответствии с изменяющейся конкурентной средой
Eshima, Anderson (2017)	125	256	Статья / Strategic management journal	Способность фирмы, позволяющая ей расти и выживать на рынке, на которую влияют компетенции и ресурсы фирмы.
Cuervo-Cazurra et al. (2020)	н/д	5	Книга / Cambridge University Press	Способности, которые помогают компаниям из развивающихся стран достичь успеха, поскольку будут наиболее полезны для компаний в их будущем продвижении, в выявлении действенных процессов, способствующих развитию и оттачиванию сложных способностей, в раскрытии стратегий, позволяющих им уменьшить их недостатки. Развитие стратегических способностей в итоге улучшает результаты компании и обеспечивает преимущества перед конкурентами

Источник: составлено авторами.

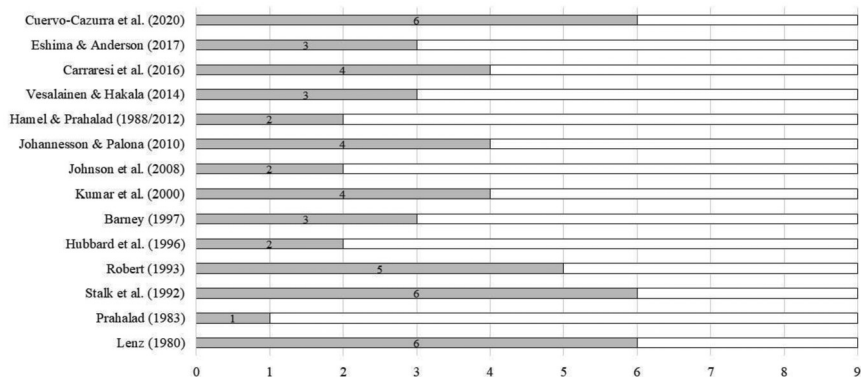


Рис. 3. Количество связанных компонентов с выделенными определениями стратегических способностей
Источник: составлено авторами.

Таблица 3

**Сравнение определений стратегических способностей
на основе связи с отдельными компонентами**

Автор(ы) / Характеристики	Связь со стратегией	Связь с результатами (performance), успехом, ростом, выживанием компании	Связь с внешней средой	Связь с конкурентной, конкурентоспособностью или конкурентными преимуществами компании	Связь с активами, ресурсами, компетенциями, способностями и процессами	Связь с долгосрочной перспективой	Связь с бизнес-моделью	Связь с созданием ценности для клиентов	Связь с изменениями, адаптацией, улучшением	Спектр компонентов в определении
Lenz (1980)	+	+	+		+	+		+		6/9
Prahalad (1983)	+									1/9
Stalk et al. (1992)	+	+	+	+	+	+				6/9
Robert (1993)		+			+	+	+		+	5/9
Hubbard et al. (1996)				+				+		2/9
Barney (1997)		+	+		+					3/9
Kumar et al. (2000)	+	+	+	+						4/9

Автор(ы) / Характеристики	Связь со стратегией	Связь с результатами (performance), успехом, ростом, выживанием компании	Связь с внешней средой	Связь с конкуренцией, конкурентоспособностью или конкурентными преимуществами компании	Связь с активами, ресурсами, компетенциями, способностями и процессами	Связь с долгосрочной перспективой	Связь с бизнес-моделью	Связь с созданием ценности для клиентов	Связь с изменениями, адаптацией, улучшением	Спектр компонентов в определении
Johnson et al. (2008)				+	+					2/9
Johannesson, Palona (2010)		+	+		+				+	4/9
Hamel, Prahalad (1988/2012)		+			+					2/9
Vesalainen, Hakala (2014)	+			+	+					3/9
Carraresi et al. (2016)			+	+	+				+	4/9
Eshima, Anderson (2017)		+	+		+					3/9
Cuervo-Cazurra et al. (2020)	+	+		+	+	+			+	6/9
Интенсивность использования компонента	6/14	9/14	7/14	7/14	11/14	4/14	1/14	2/14	4/14	

Источник: составлено авторами.

Сравнивая интенсивность использования связанных компонентов в выделенных определениях стратегических способностей (рис. 4), можно увидеть, что среди исследователей наибольшее согласие наблюдается в отношении таких аспектов как связь стратегических способностей «с активами, ресурсами, компетенциями, способностями и процессами» и «с результатами (performance), успехом, ростом, выживанием компании». Существует единая позиция относительно важности этих компонентов в определении стратегических способностей.

Исследователи также достаточно часто выделяют такие компоненты, как: связь с конкуренцией, конкурентоспособностью или конкурентными

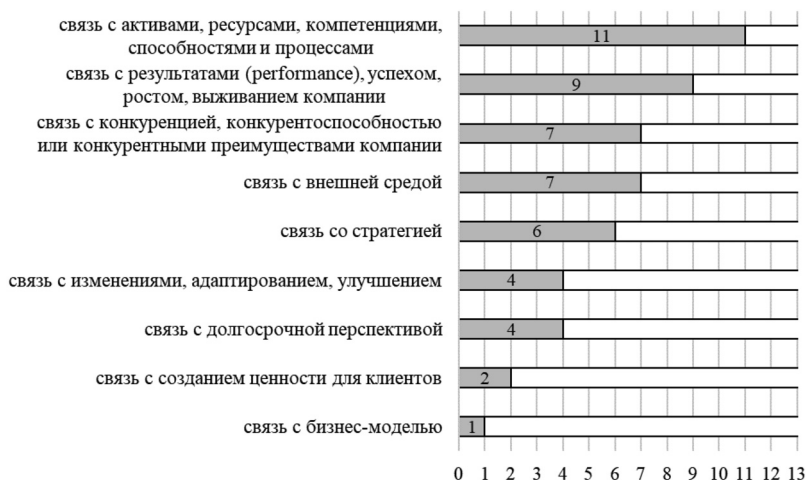


Рис. 4. Интенсивность использования связанных компонентов в выделенных определениях стратегических способностей

Источник: составлено авторами.

преимуществами компании; связь с внешней средой; связь со стратегией. Лишь в одной работе отмечена связь определения стратегических способностей с бизнес-моделью, что указывает на отсутствие единства взглядов на данный компонент определения. Тем не менее значимость отдельных компонентов будет изменяться в зависимости от отобранных определений стратегических способностей и взглядов исследователей на смежные темы.

В результате проведенного анализа термина стратегические способности и его определений авторам удалось обобщить результаты и выделить следующие характеристики стратегических способностей: *связь со способностями различного порядка; связь с конкурентными преимуществами организации, ее результативностью и конкурентоспособностью; связь со стратегией и долгосрочной перспективой; связь с вызовами внешней и внутренней среды*. Указанные характеристики предлагается использовать при формировании авторского определения стратегических способностей, что позволяет представить единый комплексный подход к интерпретации стратегических способностей.

Развитие концепции стратегических способностей в России. Концепция стратегических способностей развивается более медленно в России, чем концепции организационных и динамических способностей. Более того, эти концепции часто подменяются друг другом. Кроме того, следует отметить, что в российской научной литературе существуют различные подходы к переводу понятия «стратегическая способность» (strategic capability), что отрицательно влияет на формирование единой комплексной концепции в русскоговорящем научном сообществе и препятствует

однозначному и полному ее пониманию и употреблению. Отечественные авторы при переводе термина *strategic capability* часто используют следующие синонимичные, по их мнению, термины «стратегическая возможность» и «стратегический потенциал».

В целом подходы к трактованию концепции стратегических способностей в отечественной научной литературе построены на основе ресурсной концепции и в них прослеживаются характеристики, которые также были выделены зарубежными исследователями. Влияние стратегических способностей на долгосрочное развитие компании отмечали Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов (Клейнер и др., 1997); важность внешней среды была рассмотрена А. Н. Петровым (Петров, 2008), О. С. Виханским (Виханский, 2015); взаимосвязь со стратегией, устойчивыми конкурентными преимуществами и конкурентной позицией учитывалась В. В. Васильевой (Васильева, 2009).

Более поздние исследования подчеркивают, что стратегические способности (*strategic capabilities*) поддерживают единство уникальных черт компании. Их подразделяют на два основных вида: пороговые способности (*reproducible capabilities*) и отличительные способности (*distinctive capabilities*), лежащие в основе конкурентных преимуществ (Сапунов, 2021). Конкурентные преимущества и конкурентные результаты организации объясняются различиями в ее стратегических способностях, что провоцирует появление все новых исследований стратегических способностей и теоретических обоснований, в частности в России, поскольку большинство исследований стратегических способностей на российском рынке имеют эмпирическую направленность. Однако они сфокусированы на изучении отдельных стратегических способностей в определенной предметной области (маркетинг, *value chain* и т. д.), а комплексных исследований — ограниченное количество (Gurkov, Saidov, 2017; Smirnova et al., 2017; Guseva, Rebiasina, 2019; Guseva, 2020; Gurkov, Filinov, 2023; Гусева, Трубникова, 2023).

Классификация стратегических способностей. Рассмотренные выше определения стратегических способностей приводят к осознанию того, что стратегические способности не являются единой концепцией. Они проявляются в различных формах (Stalk et al., 1992; Day, 1994; Wójcik, 2015), что обуславливает необходимость в структурировании накопленных знаний о подходах к их измерению, которые послужат основой к классификации стратегических способностей.

Согласно анализу существующих подходов к измерению стратегических способностей, представленных в научных исследованиях, можно выделить три критерия для их классификации:

- 1) фокальная единица анализа (индивидуальный уровень, группа/команда, организация и внеорганизационная деятельность (Collis, 1994; Schilke et al., 2018; Cuervo-Cazurra et al., 2020));
- 2) функциональная область, в которой применяются стратегические способности (например, инновационные или маркетинговые спо-

способности) (Lenz, 1980; Day, 1994; Inan, Bititci, 2015; Cuervo-Cazurra et al., 2020);

- 3) отдельные характеристики, которые непосредственно измеряют стратегические способности (табл. 4).

Исследователи используют различные фокусы для измерения способностей в компаниях. В эмпирических исследованиях по стратегическим способностям все чаще можно наблюдать, что авторы выбирают различные единицы анализа (Schilke et al., 2018). Хотя исследования стратегических способностей на уровне организации остаются наиболее распространенными, постепенно на передний план выходят стратегические способности на индивидуальном уровне (Гусева, Трубникова, 2023). В соответствии с текущими тенденциями к включению контекста в исследования способностей рассматривается возможность появления стратегических способностей за пределами организации, например, выделяются стратегические способности на индустриальном и страновом уровнях (Cuervo-Cazurra et al., 2020).

В эмпирических исследованиях способностей часто используется их функциональная типология, т.е. конкретное место применения внутри организации, что заметно на значительном пуле эмпирических исследований динамических и организационных способностей (Schilke et al., 2018). Общая проблема функциональной типологии в исследованиях способностей — это отсутствие общего подхода к выделению единого набора функций (Гусева, Трубникова, 2023).

Прослеживается явная тенденция к более детализированным и конкретным подходам в исследованиях стратегических способностей, где авторы выделяют отдельные характеристики, которые непосредственно измеряют стратегические способности (табл. 4), но не соотносятся друг с другом. Таким образом, разнообразие подходов к измерению стратегических способностей способствовало обогащению концепции стратегических способностей и структурированию эмпирических исследований в данной области за счет четкого определения уровня анализа объекта исследования и функциональной области, а также измеряя способности в соответствии с рассмотренными характеристиками, что позволяет проследить трансформацию способностей различного порядка в разряд стратегических. Тем не менее разнообразие подходов к измерению стратегических способностей также привнесло неоднозначность в теорию концепции из-за различий в интерпретировании и трудностей в обобщении результатов эмпирических исследований стратегических способностей. Сложившаяся ситуация заставляет искать универсальный способ исследования общей конструкции стратегических способностей, который включает одновременно несколько из отмеченных ранее подходов к измерению стратегических способностей и учитывает контекст, в рамках которого развивается и используется способность.

Ключевые характеристики стратегических способностей

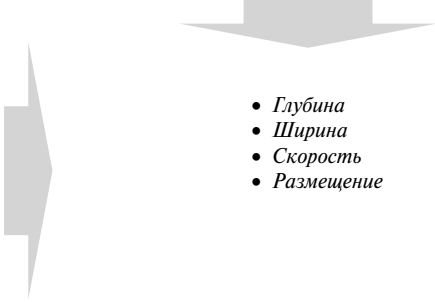
Lenz (1980)	Prahalad (1983)	Stalk et al. (1992)	Simon et al. (2014)	Cuervo-Cazurra et al. (2020)
– база знаний и технологий для создания ценности; – способность генерировать и приобретать ресурсы; – общая технология управления	– гибкость в распределении ресурсов; – переход от заботы высшего руководства об организации конкурентного соперничества на основе затрат и дифференциации к позиционированию организации для конкуренции, переговоров или сотрудничества; – уменьшение зависимости от иерархических организаций и создание сложных, подвижных организаций, которые могут справиться с широким спектром требований стратегических задач; – смещение основного фокуса стратегического процесса с товарных рынков на ключевые навыки, что позволяет сохранить целостность организации, даже если организация не в состоянии повлиять на эволюцию нескольких товарных рынков	– скорость; – последовательность; – проницательность; – гибкость; – инновационность	– трудно имитировать; – представляет ценность для потребителя; – лучше, чем те, которые производятся или принадлежат конкурентам	– направление (глубина и ширина); – скорость (медленно или быстро); – размещение (локально или глобально)

Источник: составлено авторами.

В данном исследовании авторы предлагают новую классификацию стратегических способностей, объединяющую нескольких подходов к классификации стратегических способностей: по функциональной области (Cuervo-Cazurra et al., 2020) и по фокальной единице анализа (табл. 5).

Таблица 5

Классификация стратегических способностей

		Фокальная единица анализа			
		Индивидуальный уровень	Группа/команда	Организация	Внеорганизационная деятельность
Функциональная область	Доступ к ресурсам	 - Глубина - Ширина - Скорость - Размещение			
	Преимущества производимого продукта или услуги				
	Управление производственным процессом и менеджмент				
	Маркетинг				
	Управление внешней средой				
	Стратегия				

Источник: составлено авторами.

Объединение указанных подходов к классификации уточняет объект исследования и позволяет более четко отслеживать причинно-следственную связь развития конкретных стратегических способностей и их влияния на деятельность организации, что способствует росту согласованности в эмпирических исследованиях стратегических способностей. Дополнительно авторами предлагается включить в классификацию измерения стратегических способностей по:

- глубине (степень совершенствования организационных знаний/способностей);
- ширине (степень разнообразия улучшений организационных знаний/способностей);
- скорости (продолжительностью времени, необходимого для достижения улучшения организационных знаний/способностей);
- размещению (географическая граница, где происходит улучшение организационных знаний/способностей) (Cuervo-Cazurra et al., 2020).

Номологическая сеть стратегических способностей

Обзор развития определения стратегических способности и их классификаций дает более комплексное и глубокое представление о природе концепции и является отправной точкой в изучении и определении взаимосвязи стратегических способностей с повышением уровня конкурентоспособности компании.

Изучение архитектуры способностей — это еще одно направление, позволяющее углубиться в понимание природы стратегических способностей компании (Vesalainen, Nakala, 2014). Большинство моделей, рассматривающих иерархию способностей, являются четырехуровневыми, включая способности нулевого, первого, второго и высшего порядка (Winter, 2003), которые в зависимости от подхода исследователей на разных уровнях включают:

- 1) ресурсы (Wójcik, 2015);
- 2) операционные, функциональные или рядовые ((ordinary) — те, которые позволяют фирме «зарабатывать на жизнь») способности (Andreeva, Chaika, 2006; Helfat, Winter, 2011);
- 3) компетенции (competencies) (Danneels, 2002);
- 4) динамические или мета (meta — те, которые развивают способности и позволяют лучше понимать отраслевой контекст) способности (Collis, 1994; Teece et al., 1997; Wang, Ahmed, 2007).

В анализируемых иерархиях способностей нет четкого места стратегических способностей и единого подхода к их построению, что, с одной стороны, приводит к проблемам как на теоретическом, так и на эмпирическом уровнях исследований, а с другой — позволяет определить потенциальные конструкты, формирующие номологическую сеть вокруг стратегических способностей.

Анализ эволюции термина «стратегические способности», их классификация и архитектура способностей привели к изучению номологической сети вокруг стратегических способностей, т.е. их окружения, на основе определения их взаимосвязи с четырьмя конструктами: 1) ресурсами, компетенциями и рядовыми способностями; 2) динамическими способностями; 3) конкурентными преимуществами; 4) конкурентным результатом.

Ресурсы, компетенции и рядовые способности. Прежде чем рассматривать стратегические способности компании, необходимо получить представление о доступных организационных ресурсах и способах их использования, что является минимумом, который необходим фирме для успешной конкуренции на рынке.

Компетенции (competencies) согласно Ц. Хелфат и С. Винтер — это процессы и виды деятельности фирмы, которые помогают ей эффективно использовать свои ресурсы (Helfat, Winter, 2011). Они подразделяются

на пороговые компетенции (threshold competencies), представляющие собой действия и процессы, которые фирма выполняет превосходно, и ключевые компетенции (core competencies), представляющие собой то, в чем компания чрезвычайно хороша и что трудно имитировать конкурентам, позволяя компании получить конкурентное преимущество (Vesalainen, Nakala, 2014).

В этот момент возникает вопрос, чем компетенция отличается от способности, и как эти два понятия соотносятся друг с другом? В научной литературе есть два подхода к этим терминам. В первом случае термины «компетенция» и «способность» используются в литературе как взаимозаменяемые и подчеркивают «поведенческие» аспекты стратегии (Grant, 1991). Во втором случае термины представляют собой два различных, но взаимодополняющих аспекта. Ключевая компетенция подчеркивает технологические и производственные знания в конкретных точках цепочки создания стоимости, а способности имеют более широкую основу, охватывая всю цепочку создания стоимости (Stalk et al., 1992). Кластеры базовых способностей являются составными частями ключевых компетенций (Birchall, Tovstiga, 2005).

С точки зрения второго подхода к пониманию взаимосвязи между терминами компетенции являются частью стратегических способностей, т.е. последние могут быть проанализированы через призму стратегических ресурсов, компетенций, базовых способностей, качества и мобильности этих факторов (Johannesson, Palona, 2010).

Динамические способности. Сложность изучения взаимосвязи стратегических способностей и динамических способностей заключается в частом использовании исследователями данных терминов как эквивалентных. Особенно это заметно в работах, фокусирующихся на стратегических способностях (Cherkole, Deya, 2019), что наделяет последних характеристиками, относящихся к динамическим способностям, и не позволяет сформировать собственный пул описывающих их переменных.

Другой взгляд на соотношение данных концепций основывается на архитектуре способностей (King, 2007). С одной стороны, стратегические и динамические способности могут рассматриваться как частично пересекающиеся и учитывать характеристики друг друга, но при этом ни одна из этих концепций не входит полностью в другую (Теезе, 2021). Например, стратегические способности могут быть основаны на вещах, связанных с динамикой различных изменений, при этом динамические способности значимы на уровне стратегии (I2manage, 2021).

С другой стороны, несмотря на то что различные подходы исследователей к построению иерархии способностей напрямую не упоминают стратегические способности, но связывают ресурсы, компетенции, рядовые и динамические способности (Teece et al., 1997; Danneels, 2002; Winter, 2003; Wang, Ahmed, 2007; Wójcik, 2015) и отмечают их значимость для по-

строения и реализации стратегии, то авторы считают возможным рассматривать динамические способности как значимую часть стратегических способностей. Следуя той же концептуальной основе, подход динамических способностей расширяет стратегические способности, подчеркивая преходящий характер как организационных ресурсов, так и внешних воздействий (McGuinness, Morgan, 2000; Augier, Teece, 2009). В своей работе М. Сонг также опирается на позицию, когда концепция стратегических способностей включает рядовые способности и динамические способности (Song, 2021).

Расширение традиционной парадигмы «structure — conduct — performance» путем добавления контекста страны в причинно-следственную цепочку «context — structure — conduct — performance» (Cuervo-Cazurra et al., 2020) позволяет исследовать как условия в стране влияют на конкурентные стратегии, и, следовательно, дает понимание, какие способности необходимо развивать, чтобы превратить их в стратегические и тем самым повысить конкурентоспособность компании на рынке. Рассмотрение контекста, влияющего на процессы в компании, при идентификации стратегических способностей обуславливает включение динамической составляющей в данную концепцию.

Конкурентные преимущества. В современной литературе существует множество подходов к определению «конкурентного преимущества», где основными являются структурный подход и ресурсно-ориентированный подход. Это дало понимание, с одной стороны, что конкурентные преимущества базируются на ресурсах и способностях с определенными характеристиками. К. Смит отмечал, что стратегический ресурс способен обеспечить компании конкурентное преимущество, а Дж. Барни определил характеристики устойчивых конкурентных преимуществ (VRIO) (Smith et al., 1996; Barney, 1997). К. Пандза и Р. Торп продолжили развивать данную идею, указав, что динамичность ресурсов организации, включая ее способности и активы, являются основой для создания устойчивых конкурентных преимуществ, делая отсылку к теории динамических способностей в работах (Pandza, Thorpe, 2009). Данная концепция дала толчок развитию другой стороне конкурентных преимуществ, проявив их связь с контекстом во внешней среде. Хао Ма назвал конкурентные преимущества взаимосвязывающим термином между фирмой и конкурентами в конкретном конкурентном контексте (Ma, 2000). Данный взгляд непосредственно связан со процессом сканирования (sensing) в рамках теории динамических способностей (Тееце, 2007). Предполагается, что динамические способности, заменяя существующие ресурсы, позволяют создать лучшее соответствие между конфигурацией ресурсов фирмы и условиями внешней среды (Тееце, 2007; Schilke, 2013).

И наконец, конкурентные преимущества связаны с результативностью (performance) деятельности компании. Считается, что фирма об-

ладает конкурентным преимуществом, когда она добивается большего успеха, чем существующие или потенциальные конкуренты в своей отрасли (Peteraf, Barney, 2003). В научных работах выделяются три формы взаимосвязи конкурентных преимуществ и результативности организации: 1) конкурентное преимущество, ведущее к превосходной результативности; 2) конкурентное преимущество, не влияющее на достижение превосходной результативности; и 3) превосходная результативность, достигнутая без конкурентного преимущества (Ma, 2000).

Таким образом, в научной литературе прослеживается тесная взаимосвязь между способностями компании и ее результативностью через конкурентные преимущества. Ресурсы служат источником способностей организации, в то время как способности являются основным источником конкурентных преимуществ и результативности (Nguyen, 2010). Устойчивость последних зависит от уникальности ресурсов и способностей, в частности стратегических, которые организация должна развивать и применять на конкурентном рынке (Johnson et al., 2008; Kim et al., 2016; Hagoug, Abdalla, 2021).

Конкурентные результаты. Взаимосвязь стратегических способностей и конкурентных результатов строится на двух аспектах: 1) значимость стратегических способностей для достижения компанией результативности; и 2) значимость стратегических способностей для опережения компанией своих конкурентов (уровень конкурентоспособности).

Формирование, преобразование и объединение ресурсов и способностей компании в стратегические способности в итоге определяют стратегический успех компании (Pandza, Thorpe, 2009). Значительное число эмпирических исследований подтверждает влияние стратегических способностей на результативность компании. В исследовании М. Сейхана и др. было установлено, что информационно-технологические стратегические способности и стратегические способности, связанные с управлением, оказывают положительное влияние на конкурентные показатели (Seyhan et al., 2017). Исследование Г. Чепколе и Ж. Дейя в кенийских ИТ-компаниях показало, что стратегические способности, связанные с финансовыми ресурсами, оказывают положительное и значительное влияние на конкурентные преимущества (Chepkole, Deya, 2019). Исследование К. Ндану выделило умеренное влияние на результативность следующих стратегических способностей: человеческого капитала, сетевых, информационных, интеллектуальных (Ndanu, 2020).

Конкурентные результаты организации как уровень ее конкурентоспособности обусловлены способностью организации работать на разных уровнях разными способами, что означает, что ее успех зависит от способностей, которыми она обладает (Stouder, Gallagher, 2015). Еще Г. Сталк говорил, что возможность превзойти конкурентов — это приз, который получают компании, достигшие успеха в создании и управлении способ-

ностями. «Такая компания является “хищником способностей”, который может возникнуть из ниоткуда и быстро превратиться в крупного игрока и даже в лидера отрасли» (Stalk et al., 1992). Поскольку ни одна способность не может быть единственной основой устойчивой конкурентоспособности, понятие архитектуры стратегических способностей возникает естественным образом. Стратегические способности в рамках своей архитектуры, по словам А. Кинга, являются единственным лучшим гарантом конкурентоспособности фирмы (King, 2007). Сегодня исследователи также отмечают, что способности в основном относятся к навыкам или ресурсам, которые помогают фирме процветать и опережать конкурентов (Ndanu, 2020).

Несмотря на пробелы в исследованиях — неслучайная выборка респондентов, косвенное влияние на результативность через конкурентные преимущества — следует признать взаимосвязь между стратегическими способностями и результативностью компаний. Исследования стратегических способностей компаний связывают их с конкурентной средой и успехом в ней, что указывает на их роль в поддержке конкурентоспособности компаний. Это позволяет установить, что стратегические способности объединяют понятия «результативности» и «конкурентоспособности» и обуславливают появление конкурентных результатов.

Таким образом, понимание структуры способностей и обзор окружения стратегических способностей позволяют авторам представить собственное видение места и роли стратегических способностей при достижении конкурентных результатов организацией, где стратегические способности выполняют модераторскую задачу между ресурсами, компетенциями, способностями и конкурентными результатами (рис. 5).

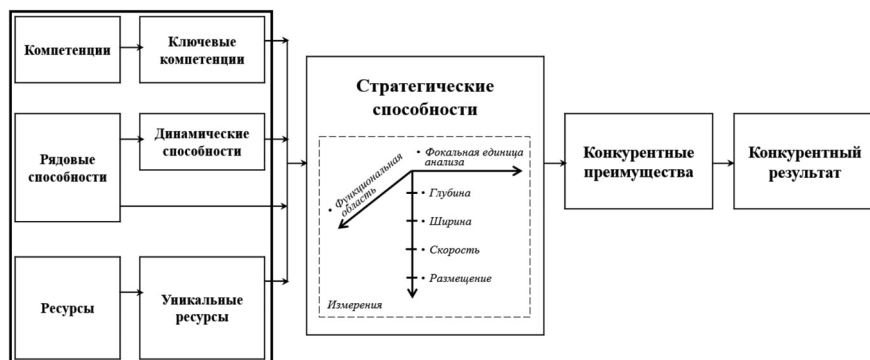


Рис. 5. Взаимосвязь между стратегическими способностями, конкурентными преимуществами и конкурентными результатами
 Источник: собственная разработка авторов на основе обзора литературы по способностям компаний.

В исследованиях все чаще отмечается перспективность модераторской роли стратегических способностей (Pandza, Thorpe, 2009; Cherkole, Deya, 2019; Hagoug, Abdalla, 2021). Стратегические способности базируются на уникальных ресурсах, ключевых компетенциях, рядовых и динамических способностях, однако авторы считают, что не все перечисленные ключевые категории перерастают в них. Идентификация стратегических способностей происходит в рамках нескольких измерений: функциональная область; фокальная единица анализа; глубина, ширина; скорость; размещение способностей, что позволяет учитывать природу ключевых категорий, а также контекст, внутренние особенности компании и внешние условия, влияющие на нее. Понимание рынка и адаптация к его условиям может повысить эффективность работы организации и жизненного цикла ее продукта, что может привести к достижению устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе (Jácome et al., 2002).

На стратегические способности указывает степень, в которой они могут способствовать развитию конкурентных преимуществ и, в конечном счете, влиять на результаты компании (Chen et al., 2008). Использование стратегических способностей для определения и формирования устойчивых конкурентных преимуществ в соответствующей отрасли называется «конкурентией на способностях» (Stalk et al., 1992; Moffat, Simon, 2008). Такая связь обуславливает роль стратегических способностей в качестве базы для построения конкурентных преимуществ, которые, в свою очередь, ведут к достижению конкурентных результатов компанией и тем самым являются драйвером к повышению ее конкурентоспособности на рынке.

Современное видение стратегических способностей

Разработанная авторами модель взаимосвязи ресурсов, компетенций, способностей и конкурентных результатов через стратегические способности, которая включает их классификацию и измерение, а также выделенные ранее характеристики (*связь со способностями различного порядка; связь с конкурентными преимуществами организации, ее результативностью и конкурентоспособностью; связь со стратегией и долгосрочной перспективой; связь с вызовами внешней и внутренней среды*) позволяют авторам представить собственное определение стратегических способностей.

Таким образом, согласно видению авторов, *стратегические способности — это набор способностей, детерминированный уровнем проводимого анализа, их функциональной областью и измеряемый их глубиной, шириной, скоростью и размещением, который аккумулирует ресурсы, компетенции (знания), рядовые и динамические способности, наиболее грамотно исполь-*

зумыемые в ответ на вызовы внешней и внутренней среды и создающие основу для формирования конкурентных преимуществ, рассчитанных на долгосрочную перспективу, и способствующих реализации стратегии, тем самым повышая результативность организации и уровень ее конкурентоспособности.

Отличие авторского определения от существующих трактовок состоит в его комплексном взгляде на стратегические способности в качестве движущей силы конкурентоспособности организаций, что обуславливает его новизну. С одной стороны, определение агрегирует широкий спектр конструктов и отмечает их взаимосвязь. Во-первых, оно включает видение основ построения стратегических способностей, т.е. их «корней» — способностей различного порядка — и измерений, которые обуславливают переход способностей в разряд стратегических. Во-вторых, учитывает связь с окружением — вызовы внешней и внутренней среды. В-третьих, рассматривает результат их формирования и внедрения — конкурентные преимущества и конкурентные результаты в виде результативности организации и уровня ее конкурентоспособности. И наконец, отмечает модераторскую роль стратегических способностей — их положение между «корнями» и результатом их внедрения. С другой стороны, определение расширяется характеристиками объекта исследования: уровень проводимого анализа (фокальная единица) и функциональная область. Такая широта определения позволяет преодолеть разрозненность в подходах к пониманию стратегических способностей и способствует обобщению данных эмпирических исследований в данной области. Более того, структура определения построена таким образом, что новые конструкты, обнаруженные в результате будущих исследований, могут быть свободно интегрированы в него.

Заключение

В исследовании рассматриваются положения, посвященные современной концепции в менеджменте — стратегическим способностям. Обзор научных источников показал, что сложность унификации концепции связана, во-первых, с отсутствием единого определения стратегических способностей и включением широкого разнообразия ключевых компонентов в определения. Вместе с этим на определение стратегических способностей влияет отсутствие четкого определения и использования понятия «способность», поскольку существует разнообразие трактовок, предлагаемых различными исследователями, и в большинстве случаев способность определяется через термины “capacities” и “abilities”, а также влияет неоднозначность перевода понятия «способность» на русский язык, так как с английского “capability” переводится как способность, умение, возможность, потенциал, что используется российскими исследователями как синоним.

Во-вторых, недостаточная конкретизация концепции стратегических способностей связана с отсутствием единой архитектуры способностей, т.. у стратегических способностей нет четкого места в иерархии ключевых концепций теории конкурентоспособности. И наконец, существует «размытость» в видении конструктора, окружающего стратегические способности.

В результате проведенного исследования авторы предлагают собственное видение концепции стратегических способностей путем выделения наиболее часто упоминаемых характеристик, агрегированию подходов к их классификации и описанию номологической сети. Авторская интерпретация стратегических способностей позволяет рассматривать их в роли драйвера конкурентоспособности организаций через формирование новых конкурентных преимуществ или через их усиление, особенно в новых экстремальных рыночных условиях, что влияет на конкурентный результат.

Авторский подход к классификации стратегических способностей аккумулирует несколько подходов и включает два направления: во-первых, характер объекта анализа — его функциональную область и фокальную единицу; и во-вторых, измерение стратегических способностей по глубине, ширине, скорости и размещению, что позволяет проследживать трансформацию способностей в разряд стратегических.

Результаты данного исследования выходят за рамки предыдущих обзорных статей, представляя новый подход для понимания стратегических способностей, который отражает богатство предыдущих исследований и синтезирует их, что представляет академическую ценность для дальнейших исследований стратегических способностей организаций. Они связывают различные аспекты, формирующие конкурентоспособность организаций, и позволяют подойти к ее изучению более комплексно, взяв за основу стратегические способности. Исследование не только направлено на развитие и объединение области стратегических способностей, но и способствует выявлению новых интересных исследовательских вопросов. Практическое значение полученных результатов для бизнес-сообщества состоит в формировании понимания наиболее значимых источников конкурентных результатов, их взаимосвязи и измерения. Классификация стратегических способностей и номологическая сеть могут стать отправными точками как для будущих эмпирических исследований, которые требуют точности в определении и измерении конкретных случаев, так и для исследований по разработке конкретного инструментария по оценке стратегических способностей и формированию конкурентных преимуществ. Однако уже сейчас результаты исследования дают менеджерам компаний и собственникам более четкое представление, что такое стратегические способности, на каких уровнях они проявляются и каково их влияние на конкурентоспособность организации.

Список литературы

- Васильева, В. В. (2009). Методы диагностики стратегического потенциала организации. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*, 119, 90–96. <https://lib.herzen.spb.ru/m/rgpu-periodic/1/93>
- Виханский, О. С. (2015). *Менеджмент: век XXI*. Магистр.
- Гусева, Н. И., & Трубникова, О. Ю. (2023). Стратегические способности как драйвер конкурентоспособности российских и международных компаний. *Проблемы управления*, (5), 50–67. <http://doi.org/10.25728/ru.2023.5.4>
- Клейнер, Г. Б., Тамбовцев, В. Л., & Качалов, Р. М. (1997). *Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность*. Экономика.
- Петров, А. Н. (2008). *Стратегический менеджмент*. СПб.
- Сапунов, А. В. (2021). Стратегический потенциал организации: российский и зарубежный подходы. *Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов*, (1), 296–300. <http://doi.org/10.47581/2021/PS89/1.073>
- 12manage. (2021). *Discussion “Strategic Capabilities versus Dynamic Capabilities” on the science forum*. Retrieved October 20, 2022, from https://www.12manage.com/description_teece_dynamic_capabilities.html
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic Capabilities: What they need to be dynamic? Discussion paper #10(E)–2006*. Institute of Management, St. Petersburg State University.
- Augier, M., & Teece, D. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20, 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Birchall, D., & Tovstiga, G. (2005). *Capabilities for strategic advantage. Leading through technological innovation*. Palgrave Macmillan.
- Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu, L. M., & Banterle, A. (2016). Can Strategic Capabilities Affect Performance? Application of RBV to Small Food Businesses. *Agribusiness*, 00(0), 1–21. <https://doi.org/10.1002/agr.21451>
- Chen, L. J., Chen, C. C., & Lee, W. R. B. (2008). Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms. *Journal of Service Science and Management*, (1), 111–122. <https://doi.org/10.4236/jssm.2008.12011>
- Chepkole, G. K., & Deya, J. (2019). The effect of the strategic capability on the competitive advantage of information technology firms in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 104–127.
- Collis, D. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Cuervo-Cazurra, A., Newbury, W., & Park, S. (2020). *Building Strategic Capabilities in Emerging Markets*. Cambridge University Press.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, (23), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770–779. <https://doi.org/10.1002/smj.2532>

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

Gurkov, I., & Filinov N. (2023) Sailing through the storm — Performance of Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations in the first year of the COVID-19 pandemic. *Post-Communist Economies*, 35(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/14631377.2022.2104503>

Gurkov, I., & Saidov, Z. (2017). Current strategic actions of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations. *Journal of East-West Business*, 23(2), 171–193. <https://doi.org/10.1080/10669868.2017.1290004>

Guseva, N. (2020). Five Cases on Strategic Capabilities of Russian Firms. In A. Cuervo-Cazurra, W. Newbury, & S. Park (Eds.), *Building Strategic Capabilities in Emerging Markets* (pp. 124–154). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108565240>

Guseva, N., & Rebiasina, V. (2019). How to Create Competitive Organization, Leveraging Strategic Capabilities in Russia. In S. S. Bruno (Ed.), *Modeling economic growth in contemporary Russia* (pp. 97–128). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-265-820191004/full/html>

Hagoug, N. E. S., & Abdalla, Y. A. A. (2021). The Relationship between Strategic Capabilities and Academic Performance: An Empirical Evidence from Sudan. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 46–57. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n3p46>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2012). Creating Global Strategic Capability. In N. Hood, & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition (RLE International Business)*, (pp. 4–38). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203076859>

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>

Hubbard, G., Pocknee, G., & Taylor, G. A. (1996). *Practical Australian Strategy*. Prentice Hall.

Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, (210), 310–319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>

Jácome, R., Lisboa J., & Yasin, M. (2002). Time-based differentiation-an old strategic hat or an effective strategic choice: an empirical investigation. *European Business Review*, 14(3), 184–193. <https://doi.org/10.1108/09555340210427076>

Johannesson, J., & Palona, I. (2010). The Dynamics of Strategic Capability. *International Business Research*, 3(1), 3–12. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n1p3>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Limited.

King, W. R. (2007). Creating a strategic capabilities architecture. *Information Systems Management*, 12(1), 67–69. <http://dx.doi.org/10.1080/07399019508962957>

Kim, N., Shin, S., & Min, S. (2016). Strategic marketing capability: Mobilizing technological resources for new product advantage. *Journal of Business Research*, 69(12), 5644–5652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.072>

Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38(1), 24–35. <https://doi.org/10.1108/00251740010311807>

Lenz, R. T. (1980). Strategic capability: a concept and framework for analysis. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 5(2), 225–324. <https://doi.org/10.2307/257432>

Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 10(2), 15–32. <https://doi.org/10.1108/eb046396>

McGuinness, T., & Morgan, R. E. (2000). Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs reality. *Strategic Change*, 9, 209–220. [https://doi.org/10.1002/1099-1697\(200006/07\)9:4<209::AID-JSC485>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1099-1697(200006/07)9:4<209::AID-JSC485>3.0.CO;2-G)

Moffat, P., & Simon, A. (2008). Strategic management capabilities that drive west Australian law firm success. In M. Wilson (Ed.), *Proceedings of the 22nd Australian and New Zealand Academy of Management Conference 2008: Managing in the Pacific Century*, (pp. 1–15). Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM).

Ndanu, K. R. (2020). *Strategic capabilities and organizational performance: A Case of Private Universities in Kenya* [Unpublished doctoral dissertation]. Kenyatta University.

Nguyen, T. N. Q. (2010). *Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises*. Southern Cross University.

Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, 118–131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00616.x>

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial & Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>

Prahalad, C. K. (1983) Developing strategic capability: An agenda for top management. *Human Resource Management*, 22(3), 237–254. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930220304>

Robert, M. (1993). *Strategy Pure and Simple: How Winning CEOs Outthink Their Competition*. McGraw-Hill.

Schilke, O. (2013) *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism*. John Wiley & Sons, Ltd.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>

Seyhan, M., Ayas, S., Sonmez, U., & Ugurlu, O. Y. (2017). The Relationship between Strategic Capabilities and Competitive Performance: The Moderating Role of Internal Cooperation. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 146–161. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i1/2603>

Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E., & Sohal, A. (2014). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 908–931. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2014-0078>

Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Khomich, S. G. (2017). When does innovation collaboration pay off? *The role of relational learning and the timing of collaboration*. *Industrial Marketing Management*, 74, 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.001>

Smith, K. A., Vasudevan, S. P., & Tanniru, M. R. (1996). Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 41–53. <https://doi.org/10.1108/09534819610150512>

Song, M. (2021). *Strategic Capabilities of Emerging Market Firms* [Doctoral dissertation, Florida International University]. FIU Electronic Theses and Dissertations. <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/4632>

Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57–69. <https://hbr.org/1992/03/competing-on-capabilities-the-new-rules-of-corporate-strategy>

Stouder, M. D., & Gallagher, S. (2015). Counterintelligence Outreach: Building a Strategic Capability. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 28(1), 144–151. <https://doi.org/10.1080/08850607.2014.924820>

Teece, D. J. (2021, April 15). *Dynamic Capabilities and Related Paradigms: Managing Innovation in the Uncertain World* [Conference presentation]. XXII April International Academic Conference on Economic and Social Development. <https://conf.hse.ru/en/2021/program#2021-04-15>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Vesalainen, J., & Hakala, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 938–950. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.008>

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, (24), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>

Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, (45), 83–107. <https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0017>

References

Guseva, N. I., & Trubnikova, O. Yu. (2023). Strategic capabilities as a driver of competitiveness: a comparison of Russian and global companies. *Control Sciences*, (5), 50–67. <http://doi.org/10.25728/pu.2023.5.4>

Kleiner, G. B., Tambovtsev, V. L., & Kachalov, R. M. (1997). *Enterprises in an unstable economic environment: risks, strategy, security*. Ekonomika.

Petrov, A. N. (2008). *Strategic management*. SPb.

Sapunov, A. V. (2021). Strategic potential of the organization: Russian and foreign approaches. *Cluster initiatives in the building of a progressive structure of the national economy and finance*, (1), 296–300. <http://doi.org/10.47581/2021/PS89/1.073>

Vasil'yeva, V. (2009). Methods of diagnostics of an organisation's strategic potential. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, 119, 90–96. <https://lib.herzen.spb.ru/m/rgpu-periodic/1/93>

Vikhanskiy, O. S. (2015). *Management: Century XXI*. Magistr.