

# Эволюция теории динамических способностей: от ресурсной статики к когнитивно-процессной модели

## Evolution of the Theory of Dynamic Abilities: from Resource Statics to a Cognitive-Process Model

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-2-105-114

Получено: 19 ноября 2025 г. / Одобрено: 26 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 июля 2026 г.

**Ильина О.В.**

Старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва, e-mail:

**Ilyina O.V.**

Senior Lecturer, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail:

### Аннотация

В статье проводится системный анализ эволюции теоретических подходов к динамическим способностям фирмы. Цель исследования – выявить ограничения классических и синтетических моделей динамических способностей и обосновать необходимость перехода к когнитивно-процессной парадигме. Методологическую основу составили методы системного, сравнительного и критического анализа научных концепций, а также вторичный анализ эмпирических данных ведущих исследовательских центров. В результате систематизированы взгляды зарубежных и российских авторов, выявлены пять ключевых пробелов существующих парадигм: онтологический, механистический, идентификации, проактивности и имитируемости. Научная новизна заключается в разработке когнитивно-процессной модели, где ядром динамических способностей выступает качество управленческого мышления. Предложенная архитектура цикла интегрирует когнитивные и процессные аспекты, создавая теоретический фундамент для дальнейших исследований проактивной адаптации.

**Ключевые слова:** динамические способности, когнитивно-процессная модель, управленческое мышление, проактивная адаптация, пробелы теории, цифровая трансформация, микрооснования.

### Abstract

This article provides a systems analysis of the evolution of theoretical approaches to firm dynamic capabilities. The aim of the study is to identify the limitations of classical and synthetic models of dynamic capabilities and to justify the need for a transition to a cognitive-process paradigm. The methodological framework consists of methods of systemic, comparative, and critical analysis of scientific concepts, as well as a secondary analysis of empirical data from leading research centers. As a result, the views of foreign and Russian authors are systematized and five key gaps in existing paradigms are identified: ontological, mechanistic, identification, proactivity, and imitation. The scientific novelty lies in the development of a cognitive-process model, where the core of dynamic capabilities is the quality of managerial thinking. The proposed cycle architecture integrates cognitive and process aspects, creating a theoretical foundation for further research into proactive adaptation.

**Keywords:** dynamic capabilities, cognitive-process model, managerial thinking, proactive adaptation, theoretical gaps, digital transformation, microfoundations.

### ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая реальность характеризуется беспрецедентной турбулентностью, цифровой трансформацией, геополитической нестабильностью и санкционным давлением. Эти факторы выдвигают на первый план способность компаний не просто реагировать на изменения, но и проактивно формировать новую конкурентную реальность. В теории стратегического менеджмента ответом на этот вызов стала концепция динамических способностей (ДС), определяемая как способность фирмы интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для реагирования на быстро меняющуюся среду [23; 25]. Однако, несмотря на интенсивное развитие данной концепции на протяжении последних десятилетий, сохраняется фундаментальный разрыв между её объяснительным потенциалом и практической применимостью для задач опережающей адаптации.

Эмпирические данные подтверждают остроту проблемы цифровой трансформации. Исследование *Boston Consulting Group* показывает, что 70% цифровых трансформаций не достигают своих целей, часто с серьезными последствиями [8]. Анализ *Bain & Company*, основанный на опросе более 400 руководителей, свидетельствует, что лишь 12% бизнес-трансформаций достигают своих первоначальных целей,

а 88% терпят неудачу [6]. При этом ключевым фактором успеха выступает качество управления изменениями: согласно данным *Prosci*, проекты с отличным управлением изменениями достигают или превосходят поставленные цели в 88% случаев, тогда как при плохом управлении этот показатель падает до 13% [20]. В свою очередь, исследование *McKinsey* констатирует, что только 20% организаций преуспевают в принятии решений, а значительная часть времени руководителей используется неэффективно [17]. Эти данные указывают на системный характер проблемы, коренящейся не в недостатке технологий или инвестиций (которые, по оценкам Международной корпорации данных (*IDC*) достигли 1,3 трлн долл. в 2020 г. [14]), а в когнитивных и поведенческих факторах, определяющих качество управленческих решений.

Почему так происходит? Очевидно, дело не в отсутствии видения, бюджета или технологий. Как подчёркивают исследователи, большинство организаций упускают из виду самую сложную часть трансформации: необходимость изменить поведение людей, их мышление и обеспечить согласованность действий руководства на всех уровнях [19]. Это ставит перед теорией стратегического управления вопрос: как объяснить способность фирмы к адаптации и почему существующие модели не

позволяют компаниям успешно осуществлять трансформации?

Для российского контекста эта проблема усугубляется структурными особенностями экономики. Исследования *Boston Consulting Group* фиксируют глубокий кадровый и технологический разрыв: более 80% трудоспособного населения России не обладают навыками, востребованными на современных рынках, а доля высококвалифицированного интеллектуального труда составляет лишь 17% [26]. Согласно оценкам Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, совокупный экономический эффект от внедрения технологий искусственного интеллекта во всех отраслях экономики России к 2030 г. может достичь 11,6 трлн руб., однако для реализации этого потенциала требуется преодоление системных ограничений, в том числе в области управленческих компетенций [4].

В этих условиях классическая теория динамических способностей, разработанная в доцифровую эпоху, требует переосмысления. Цель настоящей статьи — провести системный анализ эволюции теоретических подходов к ДС, выявить их системные ограничения и предложить авторскую когнитивно-процессную модель (*cognitive-process model, CPM*), смещающую фокус на качество управленческого мышления как первичный источник адаптивности.

Объектом исследования выступают теоретические концепции и модели динамических способностей в стратегическом менеджменте. Предмет исследования — системные ограничения существующих парадигм и теоретические основания для разработки когнитивно-процессной модели.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных методов, направленных на достижение поставленной цели. Системный анализ был применён для выявления структуры, взаимосвязей и противоречий в рамках теории динамических способностей как целостной научной системы. Сравнительный анализ использовался для сопоставления взглядов ведущих представителей различных научных школ (*Teece, Pisano, Shuen, Nelson, Winter, Barney*) и их критической интерпретации в трудах российских авторов (Катькало, Орехова, Малетова). Критический анализ был направлен на деструкцию устоявшихся парадигм с целью выявления их имманентных ограничений, связанных с объяснением феномена проактивной адаптации в условиях цифровой трансформации.

В качестве материалов исследования выступили основополагающие работы зарубежных авторов,

а также ключевые публикации российских учёных, формирующие современное поле дискуссии о динамических способностях. Для эмпирического обоснования выявленных теоретических ограничений был проведён вторичный анализ данных прикладных исследований, выполненных ведущими консалтинговыми агентствами (*BCG, McKinsey, Bain, Gartner, Gallup, KPMG*) и академическими центрами (НИУ ВШЭ, Сколково). Особое внимание уделено данным за 2022–2025 гг., отражающим новейшие тенденции в области цифровой трансформации и управленческих практик.

Такой методологический подход позволяет не только систематизировать существующие взгляды, но и выявить лакуны, обосновывающие необходимость разработки нового теоретического конструкта — когнитивно-процессной модели динамических способностей.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ эволюции теоретических подходов к динамическим способностям позволил систематизировать взгляды зарубежных и российских авторов и выявить основные этапы развития концепции. Рассмотрение ресурсного подхода [7], эволюционной теории [18] и классической модели динамических способностей [23] показывает, что каждый последующий подход решал ограничения предыдущего, но при этом порождал новые вопросы. Ресурсный подход, сместив фокус на внутреннюю уникальность фирмы, остался статичным и неспособным объяснить процессы изменения. Эволюционная теория ввела важное процессное измерение через понятие организационных рутин, однако не раскрыла источник их возникновения и вариативности. Классическая модель ДС предложила конкретную процессную структуру (*sensing-seizing-transforming*), но оказалась дескриптивной, фиксируя внешние проявления способностей без объяснения их внутреннего механизма. Российские исследователи [1–3] внесли существенный вклад в критический анализ теории, однако их синтетические модели также не выходят за рамки ресурсной или процессной статики, оставляя открытым вопрос о первичном источнике динамических способностей.

На основе проведённого системного анализа были выявлены пять ключевых пробелов, препятствующих адекватному объяснению проактивной адаптации в существующих парадигмах. Онтологический пробел заключается в отсутствии указания на первичный источник, порождающий динамические способности; эмпирические данные подтверждают, что 67% хорошо разработанных стратегий терпят

неудачу из-за плохого исполнения, а 61% руководителей не готовы к стратегическим вызовам, с которыми сталкиваются после назначения на руководящие должности [11]. Механистический пробел связан с непониманием того, как именно возникают процессы *sensing*, *seizing* и *transforming*; исследования показывают, что 70% лидеров тратят лишь один день в месяц на анализ стратегии, а 85% руководящих команд уделяют обсуждению стратегии менее часа в месяц [11], при этом скорость и качество решений остаются критическими проблемами [5; 17]. Пробел идентификации обусловлен невозможностью измерения динамических способностей; лишь 22% компаний имеют метрики инноваций [17], а 60% организаций даже не связывают свои стратегии с бюджетами, что гарантирует разрыв между обязательствами и ресурсами [11]. Пробел проактивности отражает доминирование реактивной парадигмы; только 15% российских компаний являются стратегическими лидерами [26], а 86% новых проектов представляют собой улучшения в «красных океанах» [15]. Пробел имитируемости ставит под сомнение возможность создания устойчивого преимущества на основе ДС. Хотя формальные процессы можно скопировать, глубинные источники успеха — качество мышления лидеров, культура принятия решений, способность преодолевать сопротивление — являются уникальными и не поддаются прямому копированию [19]. Именно они могут служить тем самым неимитируемым барьером, который создаёт устойчивое конкурентное преимущество.

Для преодоления выявленных ограничений автором предлагается когнитивно-процессная модель (*cognitive-process model, CPM*), ядром которой выступает качество управленческого мышления как первичный источник динамических способностей. Модель базируется на синтезе критики существующих подходов и исследований микрооснований ДС [12; 13; 24] и включает четыре взаимосвязанных этапа: *Sensing* (когнитивная пересборка, пересмотр ментальных моделей), *Seizing* (проектирование процессов на основе обновлённого видения), *Transforming* (реализация изменений, реконфигурация) и *Feedback Learning* (обратная связь, двухконтурное обучение). Центральным элементом цикла выступает качество управленческого мышления (рефлексивность, толерантность к неопределённости, работа с когнитивными искажениями), которое влияет на каждый этап и само обогащается полученным опытом. Предложенная иерархия источников конкурентного преимущества демонстрирует парадигмальный сдвиг от классической ресурсной логики к когнитивно-процессной, где устойчивость преимущества

обеспечивается неимитируемостью когнитивного источника.

Зарождение теории динамических способностей стало ответом на ограниченность господствовавшего долгое время ресурсного подхода [7]. Его неоспоримый вклад заключается в смещении фокуса стратегического анализа с внешней отраслевой структуры на внутреннюю уникальность фирмы, заключающуюся в обладании ценными, редкими, трудноимитируемыми и незаменимыми (*VRIN*) ресурсами. Однако данный подход по своей природе статичен: он блестяще описывает «что есть», фиксируя состояние конкурентного преимущества, но оставляет без ответа вопросы «как это изменить?» и «какова скорость такой перестройки?». Ресурсный подход оказывается неспособным объяснить адаптацию в условиях быстрых изменений, когда ключевые ресурсы сегодняшнего дня могут обесцениться уже завтра.

Эволюционная теория, развитая Нельсоном и Уинтером [18; 29] внесла необходимое процессное измерение, введя понятие организационных рутин как устойчивых, воспроизводимых моделей поведения организации, определяющих её траекторию развития. Это позволило анализировать механизмы эволюции фирмы, однако, как справедливо отмечает В.С. Каткало [1], данный подход оставляет без ответа ключевой вопрос о генезисе этих рутин: почему одни фирмы способны запускать процессы обновления и вырабатывать новые, адекватные рутины, а другие оказываются заложниками патологической инерции? Теория описывает механизм эволюции, но не объясняет источник стратегических вариаций, которые этот механизм отбирает.

Наиболее полное и влиятельное объяснение динамики было предложено Д. Тисом, Г. Писано и Э. Шуэном [23], которые определили динамические способности как способность фирмы изменять свою ресурсную базу через триаду взаимосвязанных процессов: *sensing* (выявление и оценка возможностей и угроз), *seizing* (мобилизация ресурсов для захвата возможностей) и *transforming* (непрерывная реконфигурация активов и процессов). Это был революционный шаг, перенесший фокус с обладания ресурсами на управление процессами их трансформации. Однако, как систематизирует в своих трудах В.С. Каткало [1], данная платформа осталась в значительной степени дескриптивной. Она фиксирует, «что делают» успешные компании, но не объясняет, почему внедрение идентичных процессов в разных компаниях приводит к радикально различным результатам. Возникают фундаментальные проблемы идентификации (ДС трудно выделить и измерить заблаговременно) и эквививальности (один и тот

же результат может быть достигнут разными путями, что делает ДС потенциально имитируемыми и, следовательно, не являющимися источником устойчивого преимущества).

Таблица 1

**Сравнительный анализ подходов к динамическим способностям**

Критерий	Ресурсный подход (Barney)	Эволюционная теория (Nelson, Winter)	Классическая теория ДС (Teece, Pisano, Shuen)
Единица анализа	Ресурсы и компетенции	Организационные рутины	Процессы (sensing, seizing, transforming)
Источник преимущества	Обладание VRIN-ресурсами	Эффективность и адаптивность рутин	Способность к реконфигурации ресурсной базы
Природа подхода	Статическая	Процессная, но без объяснения происхождения	Процессная, дескриптивная
Ключевое ограничение	Не объясняет изменение	Не объясняет источник вариаций рутин	Проблема идентификации и эквививальности

Источник: составлено автором на основе [7; 18; 23].

В российской научной школе предприняты продуктивные попытки синтеза и адаптации классических подходов к реалиям национальной экономики. Работы С.В. Ореховой [3] представляют собой характерный пример синтетической модели, стремящейся преодолеть разрыв между ресурсным взглядом и теорией ДС. Её модель построена на принципе симметричного и равнозначного сочетания ресурсов и динамических способностей, синергия между которыми порождает ключевые компетенции. Орехова прямо поддерживает тезис о вторичности ДС по отношению к ресурсам, утверждая, что они являются эффективными лишь при наличии у фирмы специфических активов. Таким образом, в её модели ДС выступают в роли оптимизирующей функции для имеющегося пакета ресурсов, а не самостоятельным источником создания нового.

Анализ работ Т.С. Малетовой [2] позволяет систематизировать ограничения, с которыми сталкивается теория. Она справедливо указывает на дескриптивный характер большинства определений ДС, отсутствие указания на источники формирования и, как следствие, практическую невозможность их операционализации и идентификации. Предлагаемая ею линейная цепочка «Навыки персонала → Формирование компетенций → Адаптация», хотя и развивает ресурсный подход, фокусируется на управлении компетенциями как следствием, а не на поиске первопричины, порождающей эти компетенции.

В.С. Каткало [1] формулирует наиболее системный критический взгляд на проблему. Он определяет ДС как способность преодолевать разрыв между стратегическим намерением и реальным результатом, указывая на несостоятельность ретроспективного анализа для их изучения. Его ключевой вопрос — «Как фирма может сама создавать динамические способности и управлять ими?» — остаётся центральным вызовом для современной теории. Он же отмечает, что даже такой продвинутый инструментарий, как теория реальных опционов, рассматриваемый как средство управления в условиях неопределённости, сам по себе не гарантирует успеха, так как его применение опосредовано качеством управленческих решений.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на продуктивность попыток синтеза различных подходов, российские исследователи также не выходят за рамки классических парадигм, оставаясь в поле ресурсной или процессной статики. Ни один из рассмотренных подходов не даёт удовлетворительного ответа на вопрос о первичном источнике динамических способностей и механизмах управления ими в условиях нарастающей турбулентности. Кумулятивный характер накапливаемых ограничений представлен в табл. 2.

Таблица 2

**Эволюция теоретических подходов к динамическим способностям: достижения и нерешённые вопросы**

Подход/Авторы	Что внесли (Достижения)	Что осталось без объяснения (Ограничения)
Ресурсный подход (Barney, 1991)	Сместил фокус с внешней отраслевой структуры на внутреннюю уникальность фирмы. Дал критерии VRIN. Объясняет состояние конкурентного преимущества	Не объясняет «как изменить» и «с какой скоростью». Статичен по природе. Не способен объяснить адаптацию в условиях быстрых изменений
Эволюционная теория (Nelson, Winter, 1982)	Внесла процессное измерение, ввела понятие организационных рутин. Объясняет механизм эволюции и траекторию развития фирмы	Не объясняет источник вариаций — почему одни фирмы создают новые рутины, а другие нет. Оставляет без ответа вопрос о генезисе рутин
Классическая теория ДС (Teece, Pisano, Shuen, 1997)	Совершила переход от обладания ресурсами к управлению процессами их трансформации. Предложила конкретную процессную структуру (sensing-seizing-transforming). Описала, «что делают» успешные компании	Остаётся дескриптивной. Не объясняет, почему внедрение одинаковых процессов даёт разные результаты. Порождает проблемы идентификации и эквививальности

Окончание табл. 2

Подход/Авторы	Что внесли (Достижения)	Что осталось без объяснения (Ограничения)
Синтетические модели (Орехова, Малетова, Катькало)	Предприняли попытки адаптации и синтеза классических подходов. Углубили критический анализ ограничений теории. Сформулировали ключевой вызов: «Как фирма может сама создавать ДС и управлять ими?»	Не преодолели парадигмальных ограничений предшественников. Не выявили первичный источник ДС (рассматривают их как вторичные по отношению к ресурсам). Не предложили механизмов для целенаправленного формирования ДС

Источник: составлено автором по результатам проведённого анализа.

Проведённый анализ позволяет выявить ряд системных пробелов, которые не позволяют существующим теориям адекватно объяснить и, главное, обеспечить механизм проактивной пересборки бизнеса в условиях современной турбулентной среды. Эти пробелы находят прямое подтверждение в эмпирических данных о результатах цифровых трансформаций и управленческих практиках.

**Онтологический пробел** заключается в том, что ни одна из существующих моделей динамических способностей не определяет первичный источник, порождающий эти способности и задающий эффективность использования ресурсов. Классические и синтетические модели либо выводят динамические способности из ресурсов, рассматривая их как вторичный фактор, либо трактуют как симметричный ресурсам элемент. Ни один из подходов не указывает на первичный источник, который порождает как сами ДС, так и определяет эффективность использования ресурсов. Эмпирические данные подтверждают наличие онтологического пробела: 67% хорошо разработанных стратегий терпят неудачу из-за плохого исполнения, а 61% руководителей не готовы к стратегическим вызовам, с которыми сталкиваются после назначения на руководящие должности [11]. Кроме того, 84% цифровых трансформаций проваливаются, причём одной из главных причин называется недостаточная вовлечённость высшего руководства [19; 22]. Отсутствие адекватных руководящих принципов и неготовность топ-менеджмента к изменениям фиксируются как ключевые факторы неудач [16; 19]. В условиях цифровой трансформации этот пробел становится критическим: наличие передовых технологий само по себе не гарантирует успеха. Как показывают исследования, одной из ключевых причин неудач является отсутствие эффективной коммуникации, в результате которой сотрудники не понимают своей роли в новых стратегических инициативах, что свидетельствует о сбое

на самом фундаментальном — когнитивном — уровне [19].

**Механистический пробел** состоит в том, что существующие теории описывают процессы *sensing*, *seizing* и *transforming*, но не раскрывают внутренний механизм их возникновения — что именно служит «спусковым крючком» для выявления возможностей, почему одни команды видят скрытые угрозы, а другие нет, и как запускается сам процесс изменений. Исследования вскрывают корень проблемы: лишь 14% руководителей считают, что скорость и качество принятия решений в их организации являются достаточными [10]; 57% топ-менеджеров считают, что большую часть своего времени на принятие решений они используют неэффективно [17]. Исследование Сколково (2022–2024) показывает, что успешность проектов напрямую зависит от полномочий руководителей принимать решения: минимальная возможность принимать решения даёт лишь 15% успеха, тогда как самостоятельное принятие решений повышает успех до 69%. Скорость решений также критична: задержки снижают долю успешных проектов до 18% против 81% при отсутствии задержек [5]. Эти данные свидетельствуют, что сам механизм принятия решений остаётся «чёрным ящиком» как для теории, так и для практики.

**Пробел идентификации** заключается в невозможности измерить динамические способности и, следовательно, целенаправленно управлять ими: дескриптивный характер существующих определений не позволяет операционализировать конструкт ДС, а эмпирические исследования фиксируют, что большинство компаний не располагают адекватными метриками для оценки стратегических инициатив и влияния аналитики на результаты бизнеса. Критика Катькало [1] и Малетовой [2] о дескриптивности и проблеме идентификации динамических способностей остаётся в силе. Если ДС — это процессы, то ключевой вопрос заключается в том, как отличить «шаблонные» процессы (внедрённые формально) от «подлинных», отражающих реальную адаптивность организации.

На практике эта теоретическая проблема проявляется в острой нехватке эффективных инструментов измерения. Многочисленные исследования фиксируют, что большинство организаций не располагают адекватными метриками для оценки стратегических инициатив и влияния аналитики на результаты бизнеса [19]. Согласно данным *McKinsey*, лишь 22% компаний могут похвастаться наличием метрик для эффективного отслеживания эффективности инноваций [17]. Это означает, что управлять динамическими способностями, не имея инструментов их измерения, практически невозможно.

Таблица 3

## Системные пробелы теории динамических способностей

№	Выявленный пробел	Сущность проблемы	Проявление в подходах и эмпирика
1	Онтологический	Не определён первичный источник ДС	Вторичность ДС по отношению к ресурсам [3; 30]. 67% хорошо разработанных стратегий терпят неудачу из-за плохого исполнения [11]; 61% руководителей не готовы к стратегическим вызовам после назначения на руководящие должности [11]
2	Механистический	«Чёрный ящик» возникновения ДС	Отсутствие микросо оснований и объяснения генезиса рутин [1]. Неэффективная коммуникация и непонимание сотрудниками своей роли в новых инициативах фиксируются как ключевые факторы неудач [19]. 57% топ-менеджеров считают своё время на принятие решений неэффективным [17]. Успех проектов сильно зависит от полномочий руководителей и скорости принятия решений [5]
3	Идентификации	Невозможность измерения и управления	Дескриптивность определений [2]. Лишь 22% компаний имеют метрики для эффективного отслеживания инноваций [17]
4	Проактивности	Доминирование реактивной парадигмы	Триада <i>sensing-seizing-transforming</i> реагирует на изменения, а не создаёт их. Только 15% российских компаний являются стратегическими лидерами [26]. 90% организаций испытывают трудности с быстрой адаптацией к изменениям, лишь 16% пересматривают стратегию на постоянной основе [21]. 86% новых бизнес-проектов представляют собой улучшения в «красных океанах» и приносят лишь 39% прибыли [15]
5	Имитируемости	Отсутствие барьеров копирования	Свойство эквивинальности [3]. Однако глубинные источники успеха — качество мышления лидеров, культура принятия решений, способность преодолевать сопротивление — являются уникальными и не поддаются прямому копированию [19]

Источник: составлено автором по результатам анализа теоретических и эмпирических исследований.

**Пробел проактивности** отражает реактивную парадигму. Классическая триада ДС, по своей сути, реактивна: ощутили изменение (*sensing*) → среагировали (*seizing/transforming*). Она не объясняет, как фирма может не адаптироваться к изменениям, а проактивно формировать будущее, переопределяя правила игры в отрасли. Данные *BCG* показывают, что лишь около 15% компаний в России можно отнести к «стратегическим лидерам», способным формировать повестку рынка [29]. Глобальная картина также подтверждает дефицит проактивности: лишь 37% руководителей высшего звена утверждают, что решения в их организациях отличаются как высоким качеством, так и высокой скоростью, что является минимально необходимым условием для опережающего действия [*McKinsey*].

Исследование *Quantive* (2025) показывает, что 90% организаций испытывают трудности с быстрой адаптацией к изменениям рынка, и только 10% лидеров считают свои компании достаточно гибкими. При этом лишь 16% компаний пересматривают стратегию на постоянной основе [21]. Анализ Кима и Моборна демонстрирует, что 86% новых бизнес-проектов являются постепенными улучшениями в «красных океанах» и приносят лишь 39% прибыли, тогда как действительно прорывные проекты (14%) дают 61% прибыли [15]. Это говорит о дефиците проактивного, преобразующего мышления.

**Пробел имитируемости** состоит в том, что динамические способности не гарантируют устойчивого преимущества. Тезис об эквивинальности, поддерживаемый Ореховой [3], ставит под сомнение саму возможность создания устойчивого преимущества на основе ДС, так как их можно скопировать. Неясно, что может служить непреодолимым барьером для имитации, защищающим уникальность способности к адаптации.

Однако исследования неудач цифровых трансформаций показывают, что копирование лучших практик часто проваливается из-за того, что не были учтены культурные и поведенческие аспекты. Как отмечают *Oludapo et al.*, ключевыми факторами неудач являются сопротивление переменам, недостаточная готовность высшего руководства и отсутствие эффективной коммуникации [19]. Эти факторы трудно имитировать, поскольку они связаны с уникальной организационной культурой и ментальными моделями лидеров. Важность инерции кратко отражена в цитате Мура (2004, с. 91): «Для большинства руководящих команд борьба с демоном инерции является самой большой проблемой. К сожалению, демон обычно побеждает».

Преодоление выявленных системных пробелов требует перехода к новой исследовательской программе, фокусирующейся не на ресурсах или процессах самих по себе, а на том, что порождает и направляет их — на качестве управленческого мышления. Для достижения этой цели автором предлагается когнитивно-процессная модель (*cognitive-process*

model, CPM) динамических способностей, которая предполагает принципиальный сдвиг от анализа организационных рутин к анализу когнитивных процессов, эти рутины порождающих.

Теоретической основой для данного утверждения послужил синтез двух направлений:

- 1) критики классических и синтетических моделей ДС, оставляющих без ответа вопрос о первичном источнике способностей к адаптации [1; 2; 9; 23];
- 2) развития научного направления, фокусирующегося на микрооснованиях (*microfoundations*) ДС, а именно — на роли когнитивных и поведенческих факторов в стратегическом обновлении [12; 13; 24; 27; 28].

Ядром модели является положение о том, что первичным источником динамических способностей и ключевым ресурсом выступает качество управленческого мышления («стратегический интегратор»), включающее способность к рефлексии, работе с ментальными моделями, толерантности к неопределённости и управлению когнитивными искажениями. Данное положение основано на синтезе критического анализа существующих теорий и развитии идей, заложенных в работах ведущих исследователей в области стратегического управления [1; 23; 30]. Именно этот когнитивный ресурс порождает способность фирмы к проактивной пересборке.

Механизм работы модели реализуется через непрерывный цикл (рис. 1), интегрирующий когнитивный и процессный аспекты.

1. *Sensing* (Когнитивная пересборка): этап пересмотра ментальных моделей, рефлексии когнитивных искажений и коллективного осмысления (*sense-making*) [28], результатом которого является формирование обновлённой картины реальности как основы для принятия решений на этапах *seizing* и *transforming*.
2. *Seizing* (Проектирование процессов): этап проектирования новых организационных процессов и структур, согласованных с обновлённым видением будущего.
3. *Transforming* (Реализация и трансформация): этап непосредственной реализации изменений, снятия когнитивных и организационных барьеров, перестройки рутин и реконфигурации ресурсной базы.
4. *Feedback Learning* (Обратная связь и обучение): этап системного анализа результатов, извлечения уроков и организации двухконтурного обучения (*double-loop learning*), в ходе которого происходит дальнейшее уточнение и развитие ментальных моделей.



Рис. 1. Цикл когнитивно-процессной модели динамических способностей

Источник: разработано автором.

На рис. 1 представлена архитектура авторской когнитивно-процессной модели, визуализирующая её ключевой элемент — непрерывный итерационный цикл преобразований, пронизанный системообразующим ядром — качеством управленческого мышления. Модель подчёркивает, что эффективность каждого этапа зависит от состояния ядра, а полученный опыт, в свою очередь, развивает это ядро.

Схема на рис. 2 иллюстрирует парадигмальный сдвиг от классической ресурсно-ориентированной логики к авторской когнитивно-процессной. Верхняя часть (классическая парадигма) представляет линейную цепь, где *VRIN*-ресурсы являются первичным и ограничивающим фактором [7]. Динамические способности играют вторичную, адаптирующую роль [23]. Нижняя часть (когнитивно-процессная парадигма) показывает, что качество управленческого мышления выступает первичным метаресурсом, порождающим ДС. Ресурсы становятся объектом приложения способностей, а не их источником. Устойчивость преимущества обеспечивается немимитируемостью когнитивного источника.



Рис. 2. Иерархия источников конкурентного преимущества в классической и когнитивно-процессной модели.

Источник: разработано автором на основе анализа [7; 21; 23].

Схема наглядно демонстрирует основной теоретический вклад исследования: обоснование онтологического перехода от зависимости от материальных активов к зависимости от качества интеллектуального капитала и когнитивных процессов как основы для формирования подлинно динамических и проактивных способностей фирмы.

На практике конструкт *СРМ* может найти воплощение в трёх взаимосвязанных блоках: (1) когнитивный блок — инструменты снятия когнитивных барьеров и изменения мышления (рефлексивные практики, развитие метанавыков); (2) процессный блок — адаптированные гибкие методы управления (*Agile*, *Scrum*) с акцентом на коллективное принятие решений; (3) цифровой блок — системы поддержки решений, дашборды для обратной связи и обучения. Однако детальная операционализация выходит за рамки данной статьи и составляет предмет дальнейших исследований.

## ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый системный анализ демонстрирует, что, несмотря на значительный объяснительный прогресс, классические и синтетические подходы к теории динамических способностей достигли своего концептуального предела в условиях современной гипертурбулентности. Они фиксируют наличие способностей и описывают их внешние проявления, но оставляют без ответа ключевые вопросы об их внутреннем источнике, механизме работы и возможности управления ими для достижения проактивности.

Выявленные пять системных пробелов — онтологический, механистический, идентификации, про-

активности и имитируемости — свидетельствуют о том, что существующие модели, оставаясь в парадигме ресурсной или процессной статики, не могут адекватно объяснить способность к проактивной пересборке бизнеса. Эмпирические данные по цифровым трансформациям, скорости принятия решений, дефициту метрик и реактивному поведению компаний подтверждают теоретические выводы.

Таким образом, возникает необходимость принципиально иного ракурса, смещающего фокус анализа с уровня ресурсов и организационных рутин на уровень качества управленческого мышления и когнитивных процессов, эти рутины порождающих. Ответом на этот вызов становится предлагаемая когнитивно-процессная модель (*СРМ*) динамических способностей. Её ключевой тезис о первичности когнитивного ресурса и цикличности взаимовлияния мышления и организационных изменений представляет собой новую исследовательскую программу, способную преодолеть ограничения предшественников.

Данная модель создаёт теоретический фундамент для разработки практического инструментария проактивной адаптации, что определяет направления дальнейших исследований: операционализацию компонентов модели, разработку метрик для измерения качества управленческого мышления и эмпирическую верификацию модели на материалах российских компаний, действующих в условиях нестабильности. Дальнейшее развитие теории, вероятно, будет связано с поиском инструментов расширения когнитивных возможностей руководителей, однако этот вопрос остаётся за рамками настоящей работы.

## Литература

1. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления [Текст] / В.С. Каткало. — СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2008. — 548 с.
2. Малетова Т.С. Сущностное наполнение понятия «динамические способности» в рамках развития концепции динамических способностей [Текст] / Т.С. Малетова // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 12. — С. 110–114.
3. Орехова С.В. К вопросу формирования динамических способностей фирмы [Текст] / С.В. Орехова // Управление. — 2012. — № 5. — С. 45–51.
4. Сбер Про. Эра агентного ИИ: как интеллектуальные помощники меняют бизнес и госуправление. — 2026. — URL: <https://sber.pro/publication/era-agentnogo-ii-kak-intellektualnie-pomoschniki-menyayut-biznes-i-gosupravlenie> (дата обращения: 18.02.2026).
5. Сколково. Исследование «Современные практики управления проектами 2022–2024». — URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/issledovanie-sovremennye-praktiki-upravleniya-proektami-2022-2024> (дата обращения: 21.02.2026).

## References

1. Katkalo V.S. Evolution of Strategic Management Theory. St. Petersburg: St. Petersburg University Press, 2008, 548 p.
2. Maletova T.S. The Essential Content of the Concept of "Dynamic Capabilities" in the Framework of the Development of the Concept of Dynamic Capabilities // *Economy and Entrepreneurship*. 2020, no. 12, pp. 110–114.
3. Orekhova S.V. On the Formation of a Firm's Dynamic Capabilities // *Manager*. 2012, no. 5, pp. 45–51.
4. Sber Pro. The Era of Agent-Based AI: How Intelligent Assistants Are Changing Business and Public Administration. 2026. URL: <https://sber.pro/publication/era-agentnogo-ii-kak-intellektualnie-pomoschniki-menyayut-biznes-i-gosupravlenie> (accessed: February 18, 2026).
5. Skolkovo. Study "Modern Project Management Practices 2022-2024". URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/issledovanie-sovremennye-praktiki-upravleniya-proektami-2022-2024> (accessed: February 21, 2026).
6. Bain & Company. The Three Common Transformation Talent Mistakes and How to Avoid Them. — 2023. — URL: <https://www.bain.com/insights/the-three-common-transformation->

6. Bain & Company. The Three Common Transformation Talent Mistakes and How to Avoid Them. 2023. URL: <https://www.bain.com/insights/the-three-common-transformation-talent-mistakes-and-how-to-avoid-them> (accessed: 18.02.2026).
7. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
8. Boston Consulting Group. Flipping the Odds of Digital Transformation Success. 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation> (accessed: 18.02.2026).
9. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? // *Strategic Management Journal*. 2000, vol. 21, no. 10–11, pp. 1105–1121.
10. Gallup. Why Strengths-Based Workplaces Have the Best Decision-Makers. 2019. URL: <https://www.gallup.com/workplace/264866/why-strengths-based-workplaces-best-decision-makers.aspx?version=print> (accessed: 21.02.2026).
11. Harvard Business Review. Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused. 2017. URL: <https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused> (accessed: 17.02.2026).
12. Helfat C.E., Peteraf M.A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2015, vol. 36, no. 6, pp. 831–850.
13. Hodgkinson G.P., Healey M.P. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management // *Strategic Management Journal*. 2011, vol. 32, no. 13, pp. 1500–1516.
14. IDC. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. 2020. URL: [https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\\_P32575](https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575) (accessed: 21.02.2026).
15. Kim W.C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005. 256 p.
16. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies // *Business & Information Systems Engineering*. 2015, vol. 57, no. 5, pp. 339–343.
17. McKinsey & Company. Decision making in the age of urgency. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency> (accessed: 20.02.2026).
18. Nelson R.R., Winter S.G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982. 454 p.
19. Oludapo S., Carroll N., Helfert M. Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda // *Journal of Business Research*. — 2024, vol. 174. Article 114508.
20. Prosci. Top Reasons Why Digital Transformation Fails. [б.г.]. URL: <https://www.prosci.com/blog/top-reasons-why-digital-transformation-fails> (accessed: 20.02.2026).
21. Quantive. 2025 Strategy Management Trends Report. 2025. URL: <https://ru.scribd.com/document/886208979/Global-State-of-Strategy-by-Quantive>
22. Rogers B. Why 84% Of Companies Fail at Digital Transformation. URL: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2016/01/07/why-84-of-companies-fail-at-digital-transformation> (accessed: 18.02.2026).
23. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509–533.
24. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007, Vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350.
25. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities // *Long Range Planning*. 2018, vol. 51, no. 1, pp. 40–49.
26. The Boston Consulting Group. *Россия 2025: от кадров к талантам* [Электронный ресурс]. Москва, 2017. 72 с. — talent-mistakes-and-how-to-avoid-them (accessed: 02/18/2026).
7. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
8. Boston Consulting Group. Flipping the Odds of Digital Transformation Success. 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation> (accessed: 02/18/2026).
9. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? // *Strategic Management Journal*. 2000, vol. 21, no. 10–11, pp. 1105–1121.
10. Gallup. Why Strengths-Based Workplaces Have the Best Decision-Makers – 2019. URL: <https://www.gallup.com/workplace/264866/why-strengths-based-workplaces-best-decision-makers.aspx?version=print> (accessed: 02/21/2026).
11. Harvard Business Review. Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused. 2017. URL: <https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused> (accessed: 02.17.2026).
12. Helfat C.E., Peteraf M.A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. – 2015, vol. 36, no. 6, pp. 831–850.
13. Hodgkinson G.P., Healey M.P. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management // *Strategic Management Journal*. 2011, vol. 32, no. 13, pp. 1500–1516.
14. IDC. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. 2020. URL: [https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\\_P32575](https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575) (accessed: 02.21.2026).
15. Kim W.C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005. 256 p.
16. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies // *Business & Information Systems Engineering*. 2015, vol. 57, no. 5, pp. 339–343.
17. McKinsey & Company. Decision making in the age of urgency. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency> (accessed: 02/20/2026).
18. Nelson R.R., Winter S.G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982. 454 p.
19. Oludapo S., Carroll N., Helfert M. Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda // *Journal of Business Research*. 2024, vol. 174. Article 114508.
20. Prosci. Top Reasons Why Digital Transformation Fails. [б.г.]. URL: <https://www.prosci.com/blog/top-reasons-why-digital-transformation-fails> (accessed: 20.02.2026).
21. Quantive. 2025 Strategy Management Trends Report. 2025. URL: <https://ru.scribd.com/document/886208979/Global-State-of-Strategy-by-Quantive>
22. Rogers B. Why 84% of Companies Fail at Digital Transformation. URL: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2016/01/07/why-84-of-companies-fail-at-digital-transformation> (accessed: 18.02.2026).
23. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509–533.
24. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350.
25. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities // *Long Range Planning*. 2018, vol. 51, no. 1, pp. 40–49.
26. The Boston Consulting Group. *Russia 2025: from personnel to talents* [Electronic resource]. Moscow, 2017. 72 p. URL: <https://www.bcg.com/press-room/2017/01/russia-2025>

URL: [https://web-assets.bcg.com/img-src/Russia-2025-report-RUS\\_tcm9-188275.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/Russia-2025-report-RUS_tcm9-188275.pdf) (accessed: 16.02.2026).

27. Vergne J.-P., Durand R. The missing link between the theory and empirics of path dependence // *Journal of Management Studies*. 2010, vol. 47, no. 4, pp. 736–759.
28. Weick K.E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995. 234 p.
29. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003, vol. 24, no. 10, pp. 991–995.
30. Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization Science*. 2002, vol. 13, no. 3, pp. 339–351.
27. Vergne J.-P., Durand R. The missing link between the theory and empirics of path dependence // *Journal of Management Studies*. 2010, vol. 47, no. 4, pp. 736–759.
28. Weick K.E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995. 234 p.
31. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003, vol. 24, no. 10, pp. 991–995.
32. Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization Science*. 2002, vol. 13, no. 3, pp. 339–351.