

**European Journal  
of Management Issues.  
Special Issue:  
Dynamic Capabilities of Firms**

Volume 25 (1), 2017, pp. 18-23

DOI: 10.15421/191703

Received: 15 January 2017

Revised: 24 January 2016; 18 February 2017

Accepted: 20 Mar 2017

Published: 25 Mar 2017

UDC classification: 330.1, 330.8, 330.3

JEL classification: M10, N00, L2

## Динамічні здібності чи динамічні здатності?

Є. В. Богодістов<sup>†</sup>

**Ціль дослідження** – проаналізувати концепції динамічних здібностей для формування коректної термінології.

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** Дана теоретична стаття базується на лінгвістичному аналізі ключових наукових робіт з динамічних здібностей.

**Результати.** Проаналізовано історичний розвиток динамічних здібностей із моменту запровадження терміну й до сьогодення. У роботі описано головні проблеми концепції, що можуть впливати на її розуміння і, як наслідок, коректний переклад. Розглянуто новітні розвідки теорії і дві пов'язані із цим наукові дискусії. Проаналізовано визначення організаційних здібностей та їх вплив на розуміння динамічних здібностей організації. Наведено основні визначення динамічних здібностей, що відображають різні аспекти наукової дискусії, що точиться навколо концепції.

**Теоретичне значення дослідження.** Дане дослідження важливе для розвитку концепції динамічних здібностей в українському науковому сегменті, оскільки в роботі запропоновано підхід для однозначного розуміння термінології цієї концепції.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.** У зв'язку із тим, що залежно від розуміння концепції, переклад термінології українською мовою може бути різним, запропоновано термінологію, яка найбільш точно відповідає сучасному її розумінню.

**Тип статті** – теоретична.

**Ключові слова:** динамічні здібності; динамічні здатності; організаційні здібності; ресурсно-орієнтована теорія; наукова термінологія.

<sup>†</sup>Євген Володимирович Богодістов,  
Dr. rer. pol., старший науковий працівник,  
Університет «Франкфуртська школа фінансів та менеджменту»,  
Франкфурт-на-Майні, Німеччина  
e-mail: y.bogodistov@fs.de

## Dynamic capability: A capability or a capacity?

**Yevgen Volodymyrovych Bogodistov**  
Frankfurt School of Finance & Management,  
Frankfurt am Main, Germany

**Purpose.** Purpose of the research is to analyze of the concept of dynamic capabilities aiming at formation of the correct terminology.

**Design/Method/Approach.** This a conceptual paper is based on the academic literature analysis.

**Findings.** The paper analysed the historical development of the concept of dynamic capabilities from the moment of introduction of this expression and till now. The study described the main theoretical struggles in the concept, which can have influence on the correct understanding and, thus, translation. The two main academic discussions concerned with dynamic capabilities are reviewed. Different definitions of organizational capabilities are analyzed and their influence on the formation of the understanding of dynamic capabilities is performed. A set of most popular definitions of dynamic capabilities is offered in the work. Those definitions indicate different aspects of the currently running academic discussion on the concept.

**Theoretical implications.** This paper is important for the academic discussion on dynamic capabilities in the Ukrainian academic segment, since an approach for unambiguous understanding of the terminology of this concept is proposed.

**Originality/value.** Since different understandings of the concept of dynamic capabilities may mislead the translators from English into Ukrainian, the most appropriate translation terminology is proposed.

**Paper type** – conceptual.

**Keywords:** dynamic capabilities; organizational capacities; organizational capabilities; resource-based theory; academic terminology.

## Динамические способности: способный или способен?

**Евгений Владимирович Богодистов**  
Университет «Франкфуртская школа финансов и менеджмента», Франкфурт-на-Майне, Германия

**Цель исследования** – проанализировать концепции динамических способностей для формирования корректной терминологии.

**Дизайн/Метод/Подход исследования.** Данная теоретическая статья базируется на лингвистическом анализе научных работ.

**Результаты.** Проанализировано историческое развитие динамических способностей с момента появления термина до текущего времени. В работе описаны главные проблемы концепции, которые могут влиять на ее понимание и, как следствие, корректный перевод. Также рассмотрено новейшее развитие теории и две связанные с этим научные дискуссии. Проведен анализ определений организационных способностей и их влияния на понимание динамических способностей организации. Также приведены основные определения динамических способностей, отражающие различные аспекты научной дискуссии, развернувшейся вокруг концепции.

**Теоретическая значимость исследования.** Данное исследование важно для развития концепции динамических способностей в украинском научном сегменте, поскольку предложен подход для однозначного понимания терминологии этой концепции.

**Оригинальность/ценность исследования.** В связи с тем, что в зависимости от понимания концепции, перевод терминологии на украинский язык может быть разным, предложена терминология, наиболее точно соответствующая современному её пониманию.

**Тип статьи** – теоретическая.

**Ключевые слова:** динамические способности; динамический потенциал; организационные способности; ресурсно-ориентированная теория; научная терминология.

## Вступ

Динамічні здібності стають дедалі популярнішою концепцією в українській науковій літературі. Усе більше статей в академічних журналах присвячують здатності організацій адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища. Оскільки концепція була розроблена в англомовних виданнях, українські науковці вживають різні переклади терміну «dynamic capability». Частина науковців використали термін «динамічні здібності» (e.g., Krasnokutska, 2009; Lavrenenko, 2011; Markov, 2013; та інші), проте деякі користувалися терміном «динамічні здатності» (наприклад, Grebeshkova, & Malyarchuk, 2013; Malyarchuk, 2010; Nikolyuk, 2010; та інші). Питання, яке автор ставить в цій роботі, не є лінгвістичним. Динамічні здібності – це складна абстрактна концепція з галузі стратегічного менеджменту. Сперечання щодо природи динамічних здібностей продовжують до сьогоdnішнього дня (наприклад, Peteraf et al., 2013). З точки зору перекладу, і «здібності», і «здатності» – прийнятний варіант перекладу англійського слова «capabilities». Проте оскільки ці слова – різні за значенням в українській мові, вони можуть передавати суть концепції невірно. Отже, виникла потреба дослідити природу концепції динамічних здібностей та зробити висновки щодо коректного вживання її термінології в українській науковій літературі.

## Постановка завдання

Мета дослідження – проаналізувати літературу в галузі динамічних здібностей і охарактеризувати аспекти концепції, які дозволять її краще зрозуміти. Базуючись на результатах цього аналізу визначити коректну термінологію для наукових робіт.

## Методи та інформаційні джерела дослідження

У рамках аналізу історичного розвитку динамічних здібностей було заплановано визначити коректний науковий термін, що відображає суть концепції. Дослідження проведено методом літературного аналізу. У якості джерел використано західну та українську літературу, присвячену динамічним здібностям.

## Результати

Перед тим як почати аналіз природи динамічних здібностей, ми визначили різницю між українськими термінами «здатність» та «здібність». Здатність організації означає її потенціал, наявність необхідних ресурсів. Здібність, насамперед, відзначає високу якість застосування ресурсів. Організація може бути здатна досягти певних цілей, тобто мати потенціал та необхідні ресурси для цього. Здібна організація на певному сегменті ринку – це організація, яка досягла певних позитивних результатів на цьому сегменті. Відтепер стає очевидним, що «динамічна здатність» описує потенціал без прямої прив'язки до кінцевого результату. На відміну від здатності, «динамічна здібність» організації підкреслює певний успіх в адаптації до нових умов та реконфігурації організаційних ресурсів. Для розуміння, що саме пояснює концепція динамічних здібностей, вважаємо, що варто проаналізувати більш загальну концепцію організаційних здібностей.

Існує багато визначень організаційних здібностей. У таблиці 1 наведено декілька таких визначень, найбільш популярних у західній науковій літературі.

Таблиця 1

Деякі визначення організаційних здібностей (відсортовано за алфавітом)

Автор	Оригінальне визначення	Переклад автора
Amit & Schoemaker, 1993	Capabilities refer to a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end.	Здібності пов'язані зі здатністю фірми щодо застосування ресурсів, як правило, у поєднанні з використанням організаційних процесів для досягнення бажаної мети.
Barney, 1992	Capabilities are those organizational characteristics that “enable an organization to conceive, choose and implement strategies”.	Здібності – це ті організаційні характеристики, які «дозволяють організації зрозуміти, вибрати й реалізувати стратегії».
Grant, 1996	A firm's ability to perform repeatedly a productive task which relates either directly or indirectly to a firm's capacity for creating value through affecting the transformation of inputs into outputs.	Здатність фірми неодноразово виконувати продуктивні завдання, яка прямо або опосередковано пов'язана зі здатністю фірми щодо створення вартості за рахунок впливу на перетворення ресурсів у кінцеві продукти.
Stalk, Evans, & Shulman, 1992	A capability is a set of business processes strategically understood.	Здібність – це низка бізнес процесів у стратегічному розумінні.
Szulanski, 1996	Organizational capability as best practice.	Організаційна здібність – це передова практика.
Winter, 2000	An organizational capability is a high-level routine (or collections of routine) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type.	Організаційна здібність є рутинною високого рівня (або є низкою рутин), яка, разом із реалізацією вхідних потоків, покладає на керівництво організації набір варіантів рішень для отримання значущих результатів певного типу.

Як видно із визначень у табл. 1, організаційна здібність є окремою концепцією, що накладає на термін «здібності» певний відбиток у значенні. Наприклад, порівняння здібностей і

здатностей організації й людини стає неприпустимим, що також створює додаткові складності щодо розуміння терміну та його коректного перекладу.

Термін «динамічні здібності» був уперше запропонований Девідом Тіссе та Гері Пізано. У 1994 р. вони описали динамічні здібності як «низку компетенцій і здібностей, що дозволяють фірмі створювати нові продукти і процеси та відповідати на мінливі ринкові обставини» (Teese, & Pisano, 1994). Основа концепції динамічних здібностей – це ресурсно-орієнтована теорія (Wernerfelt, 1994; Barney, 1991; Barney, 2001; Barney et al., 2011), яка розглядає ресурси організації як ключ до (сталі) конкурентної переваги на ринку. В 1991 р. Джей Барні запропонував теорію, згідно з якою організації, що мали ресурси певного типу, могли утримувати (стали) конкурентну перевагу. Такі ресурси мали відповідати чотирьом головним VRIN критеріям: бути цінними (valuable, V), рідкими (rare, R), не підлягати імітації (inimitable, I), а також бути незамінними (non-substitutable, N) (Barney, 1991). На жаль, проблемою

ресурсно-орієнтованого підходу була його статичність (Priem, & Butler, 2001). Цінність та рідкість ресурсів змінювалася разом із новими технологіями, новими гравцями на ринку й ринком самим. Таким чином динамічні здібності додавали динамічності до ресурсно-орієнтованої теорії, а також наслідували її головні постулати й цілі. Саме цілі ресурсно-орієнтованої теорії робили динамічні здібності «здібностями», а не «здатностями». Організація, яка мала динамічні здібності, могла (за ресурсно-орієнтованою теорією) досягти (сталі) конкурентної переваги, тобто стати успішною. Низка досліджень, присвячених динамічним здібностям, розглядали показники успішності, як індикатор наявності динамічних здібностей в організації. Найбільш поширені визначення динамічних здібностей наведено в табл. 2.

Таблиця 2

## Деякі визначення динамічних здібностей (відсортовано за алфавітом)

Автор	Оригінальне визначення	Переклад автора
Barreto, 2010	A dynamic capability is the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base.	Динамічна здібність – це потенціал фірми щодо систематичного вирішення проблем, сформований її схильністю до відчуття можливостей та загроз, прийняття вчасних та орієнтованих на ринок рішень, а також до змінювання її ресурсної бази.
Eisenhardt & Martin, 2000	The firm's processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources—to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.	Процеси фірми, які використовують ресурси – а саме процеси інтеграції, реконфігурації, отримання та позбавлення від ресурсів – з метою відповідати вимогам ринку, або навіть створювати ринкові зміни. Динамічні здібності, таким чином, є організаційними і стратегічними рутинами, завдяки яким фірма досягає нових конфігурацій ресурсів, коли ринки з'являються, зіткаються, розділюються, розвиваються або зникають.
Helfat et al., 2007	The capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.	Здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати або змінювати свою ресурсну базу.
Teese, Pisano, & Shuen, 1997	A firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. They reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path-dependencies and market positions.	Здатність фірми інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції з метою швидкого реагування на зміни навколишнього середовища. Вони відображають здатність організації досягати нових та інноваційних форм конкурентної переваги, враховуючи залежність від шляху попереднього розвитку й ринкових позицій.
Teese, 2007	Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets.	Динамічні здібності можуть бути розділені на здатності (а) відчувати та формувати можливості й загрози, (б) обрати певні можливості, і (в) підтримувати конкурентну спроможність шляхом збільшення, комбінування, захисту і, якщо необхідно, реконфігурації матеріальних і нематеріальних ресурсів бізнес компанії.
Winter, 2003	Those (capabilities) that operate to extend, modify, or create ordinary capabilities.	Ті (здібності), що керують розширенням, зміною або створенням базових здібностей.
Zahra, Sapienza, & Davidson, 2006	The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s).	Здатності до реконфігурації ресурсів і рутин фірми шляхом, який головний носій (носії) рішень передбачає і вважає доречним.
Zollo & Winter, 2002	Dynamic capabilities are learned and stable patterns of collective activities that modify an organization's operating routines	Динамічні здібності є заученими та стабільними шаблонами колективних дій, які спрямовані на зміну організаційних оперативних рутин.

Такий підхід до динамічних здібностей був розкритикований низкою науковців. Наприклад, Річард Аренд і Філіп Бромлі відзначили тавтологічність такого підходу до динамічних здібностей (Arend, & Bromiley, 2009). Якщо позитивний результат роботи є індикатором динамічних здібностей, то розділити концепції позитивного результату роботи та

динамічних здібностей було логічно неможливо. Тавтологія полягала в тому, що динамічні здібності мали компанії, які були успішними завдяки динамічним здібностям. Результатом цього витку розвитку теорії стала зміна підходу до розуміння й оцінювання динамічних здібностей (Bogodistov, Krupskiy, & Sardak, 2016).

Науковці визнали «потенційну» природу динамічних та інших організаційних здібностей. Девід Тіс у 2007 р. запропонував розкласти динамічні здібності на три компоненти: здатність відчувати та сформулювати можливості та загрози (*capacity to sense and shape opportunities and threats*), здатність обрати можливість (*capacity to seize an opportunity*) і здатність реконфігурувати ресурсну базу організації залежно від мінливих потреб (*capacity to maintain competitiveness through a resource base reconfiguration*) (Teese, 2007). При цьому Девід Тіс чітко окреслив ці компоненти як здатності (*capacity*), а не здібності (*capabilities*) (див. табл. 2). Пізніше у 2010 р. Ілідіо Баррето запропонував використовувати термін «схильність» (*propensity*) для елементів динамічної здібності (Barreto, 2010). Ілідіо Баррето запропонував свою структуру концепції динамічних здібностей і кожен її елемент він позначив як схильність: наприклад, «схильність відчувати можливості й загрози» (див. табл. 2). Впроваджуючи термін «схильність», Ілідіо Баррето знову змістив фокус зі статичного потенціалу (тобто наявності ресурсів) на більш активний потенціал – схильність припускає наявність тенденції до чогось, позначену через попередній досвід використання ресурсів (Barreto, 2010).

Не дивлячись на те, що науковці не перейняли у свою термінологію «схильності», вони перейняли ідею активного використання ресурсів. Так, наприклад, Крістоф Цотт і Куй Нгуєн Гуй у 2010 р. дослідили активаційні механізми, пов'язані із динамічними здібностями (Zott, & Huy, 2012), а науковці Да-Юан Лі і Джуан Ліу у 2014 р. довели позитивний вплив наявності динамічних здібностей на конкурентну перевагу китайських компаній (Li, & Liu, 2014). Таким чином розуміння концепції змістилося зі «здатності» знову до «здібності».

У своєму підручнику з «основ стратегії» (Foundations of strategy) автори Роберт Грант і Джудіт Джордан приділили особливу увагу організаційним рутинам (Grant, & Jordan, 2015). Автори аргументують, що тільки після того, як певний організаційний процес багато разів виконується і коли працівники навчаються автоматично виконувати певні роботи (рутинізація), у фірми з'являється здібність, тобто можливість досягати бажаних результатів. Здібність (яку автори вважають синонімічною до компетенції) відображає велику ймовірність досягнення бажаного результату. Наприклад, компанія IBM показує високий рівень динамічних здібностей: IBM розробила систему управління стратегічними змінами, стратегічні процеси, регулярно застосовує методи виявлення бізнес-можливостей, тощо (Grant, & Jordan, 2015). Компанія Shell застосовує техніку роботи із сценаріями, коли менеджмент компанії має розглядати гіпотетичний розвиток світу, бізнесу або промисловості. Постійна робота із сценаріями дозволяє менеджменту натренувати рутини, зробити їх здібностями і бути готовими швидко й якісно реагувати на навколишні зміни.

Щоб зрозуміти різницю між організаційними здібностями і здатностями краще, пропонуємо такий приклад: щойно збудований ресторан швидкого харчування має нову кухню, обладнання і молодих працівників. Наявність ресурсів створює здатність до приготування певних страв. Порівняно до подібного ресторану без власної кухні або без обладнання, перший ресторан має вищу здатність до приготування страв. Але тільки коли працівники назбирають досвід, коли обладнання буде освоєне, коли різні рецепти будуть випробувані, тільки тоді у ресторана з'явиться здібність досягати бажаних результатів (смачні страви, різні кухні, дизайн) із великою ймовірністю. Якщо замість приготування страв мова йде про ресурси і процеси для взаємодії із мінливим навколишнім середовищем, тоді можна говорити про динамічні здібності.

Проте не всі подібні концепції мають перекладатись як «здібності». Наприклад, споріднену із динамічними здібностями концепцію «абсорбційних здатностей» (*absorptive capacity*) необхідно трактувати власне як здатність, а не

здібність. Така точка зору Уеслі Коена і Данієля Левінтала стосовно визначення здатностей до абсорбції (Cohen, & Levinthal, 1990) у багатьох аспектах збіглася із двома компонентами динамічних здібностей, які запропонував Девід Тіс: здатності відчувати загрози та можливості й здатності обрати певну можливість. Деякі науковці розглянули абсорбційні здатності як частину концепції динамічних здібностей. Так, Шекер Захра і Джерард Джордж визначили здатності до абсорбції як певний тип динамічних здібностей (Zahra, & George, 2002).

Варто відмітити, що на даний момент дискусія стосовно природи динамічних здібностей ще не завершена. Маргарет Петераф і колеги у 2013 р. проаналізували напрямки розвитку теорії динамічних здібностей (Peteraf, et al., 2013). За висновками з цього аналізу, у галузі динамічних здібностей утворились два головних напрямки досліджень: (1) дослідження науковців, які використовують визначення Девіда Тіса і його послідовників, та також (2) дослідження науковців, які використовують визначення Кетлін Айзенгардт та Джефрі Мартіна. Два напрямки утворено завдяки різним припущенням, на яких ці групи вчених базують своє розуміння динамічних здібностей. Наприклад, Девід Тіс та його колеги розуміють динамічні здібності як комплексні рутини, які залишаються такими незалежно від зовнішніх умов. Кетлін Айзенгардт і Джефрі Мартін, на відміну від інших, припускають, що на ринках із високою динамікою, динамічні здібності перетворюються на прості «правила» (Eisenhardt, & Martin, 2000), на кшталт організаційних евристик (Bingham, et al., 2007). Іншим аспектом суперечок науковців є відповідність динамічних здібностей критеріям ресурсно-орієнтованої теорії. Послідовники Девіда Тіса роблять наголос на те, що динамічні здібності відповідають VRIN критеріям, завдяки чому й можуть надавати організації (сталої) конкурентної переваги. Кетлін Айзенгардт і Джефрі Мартін вважають, що кожна організація може мати свої рецепти динамічних здібностей, тим самим динамічні здібності, хоч вони й різняться від організації до організації, будуть мати такий самий ефект – адаптацію організації до мінливих умов середовища. Рівність у результаті (*equifinality*) – ще одне з багатьох протиріч двох течій у галузі динамічних здібностей. Проте головне те, що динамічні здібності розглядаються в прив'язці до організаційного успіху або ефективності. Тобто вони розглядаються як «здібності», а не як «здатності».

## Висновки

Концепція динамічних здібностей знаходиться в розвитку й ще не набула ознак остаточної теорії. За свою більш ніж двадцятирічну історію концепція змінювалася разом із розвитком ресурсно-орієнтованої теорії, а також досліджень і роздумів науковців у галузі безпосередньо динамічних здібностей. Українська мова є багатомовною, що пропонує багато варіантів перекладу англійського слова *capability*: здібність, здатність, потенціал, тощо. Кожен із перекладів накладає певний відтінок на розуміння концепції. Тому дуже важливо проводити аналіз літератури в галузі динамічних здібностей, щоб передати вірно значення концепції.

У цій роботі зроблено аналіз головних статей із динамічних здібностей. Було проаналізовано розвиток та визначено головні аспекти концепції, що мають впливати на вживання української термінології. Автором цієї роботи зроблено висновок, що стан концепції динамічних здібностей – «в розвитку». Тому це має спонукати українських науковців приєднуватися до наукової дискусії та пропонувати свої варіанти розвитку теорії динамічних здібностей.

1. У роботі проведено аналіз концепції організаційних здібностей.
2. Проаналізована історія розвитку концепції динамічних здібностей.
3. Запропоновано коректне використання термінології.

## References

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. [doi:10.1002/smj.4250140105](https://doi.org/10.1002/smj.4250140105).
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75–90. [doi:10.1177/1476127008100132](https://doi.org/10.1177/1476127008100132).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [doi:10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108).
- Barney, J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. [doi:10.1177/014920630102700601](https://doi.org/10.1177/014920630102700601).
- Barney, J. B. (1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. *Advances in Strategic Management*, 8(1), 39–61.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. [doi:10.1177/0149206310391805](https://doi.org/10.1177/0149206310391805).
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. [doi:10.1177/0149206309350776](https://doi.org/10.1177/0149206309350776).
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 27–47. [doi:10.1002/sej.1](https://doi.org/10.1002/sej.1).
- Bogodistov, Y., Krupskiy, O., Sardak, S. (2016). Dinamicheskie sposobnosti: sravnenie metodov izmereniya na primere malyh i srednih predpriyatii Ukrainy [Dynamic Capabilities: A Comparison of Measurement Methods on the Example of Small and Medium Enterprises in Ukraine]. *Economic Scope*, 110, 139–161 (in Russian).
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. [doi:10.2307/2393553](https://doi.org/10.2307/2393553).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [doi:10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. [doi:10.1287/orsc.7.4.375](https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375).
- Grebeshkova, O. M., & Malyarchuk, O. G. (2013). Dinamichni zdatnosti pidpriemstva: sposobi viyavleniya ta vldstezhennya rozvinenosti [Dynamic Capabilities of an Enterprise: Methods of Revelation and Tracing Maturity]. *Biznes-Inforn*, 7, 321–326. (in Ukrainian).
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (1st ed.). Wiley-Blackwell.
- Krasnokutska, N. S. (2009). Potentsial pidpriemstva yak ob'ekt upravlinnya v pereblgu evolyutsiyi teorii strategichnogo upravlinnya [Potential of Enterprise as a Management Object in the View of Strategic Management Theory Evolution]. *Visnik SumDU. Seriya Ekonomika*, 1, 169–177. (in Ukrainian).
- Lavrenko, V. V. (2011). Organizational development based on the conceptualization of dynamic capabilities. *Economichna Teoriya*, 4, 65–72. (in Ukrainian).
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. [doi:10.1016/j.jbusres.2012.08.007](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007).
- Malyarchuk, O. G. (2010). Klasifikatsiya zdatnostey pidpriemstva. *Ekonomika ta Pidpriemnitstvo: Zb. Nauk. Prats Molodih Uchenih Ta Asprantiv*, 25, 95–101. (in Ukrainian).
- Markov, O. M. (2013). Ekonomichna dinamika i zdatnist pidpriemstva do adaptatsiyi [Economic dynamics and ability of the enterprise to adaptation]. *Regionalna Biznes-Ekonomika Ta Upravlinnya*, 1, 83–87. (in Ukrainian).
- Nikolyuk, O. M. (2010). Stiyki konkurentni perevagi pidpriemstva: sutnist, dzherela formuvannya [Sustainable competitive advantages: the essence and sources of formation]. *Visnik Zhitomirskogo Natsionalnogo Agroekologichnogo Universitetu*, 2(27–2), 228–239. (in Ukrainian).
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410. [doi:10.1002/smj.2078](https://doi.org/10.1002/smj.2078).
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. [doi:10.5465/amr.2001.4011928](https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928).
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(52), 27–43. [doi:10.1002/smj.4250171105](https://doi.org/10.1002/smj.4250171105).
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. [doi:10.1002/smj.640](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. [doi: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).
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. [doi:10.1093/icc/3.3.537-a](https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. [doi:10.1002/smj.4250050207](https://doi.org/10.1002/smj.4250050207).
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 981–996. [doi:10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4).
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. [doi:10.1002/smj.318](https://doi.org/10.1002/smj.318).
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. [doi:10.5465/amr.2002.6587995](https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995).
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. [doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x).
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. [doi:10.1287/orsc.13.3.339.2780](https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780).
- Zott, C., & Huy, Q. N. (2012). The affective side of dynamic capability: How founders' emotion regulation activates human and social capital in firms. Presented at the Academy of Management Annual Meeting (AOM), Boston.