

ISSN 2519-8564

DOI: 10.15421/19170801



**European Journal  
of  
Management Issues**

***Special Issue  
Dynamic Capabilities of Firms***

academic journal

---

2017

Volume 25 (1)

---

**Invited editors:**

***Yevgen Bogodistov  
Veit Wohlgemuth***

Dnipro, Ukraine

# European Journal of Management Issues

Journal comprises the results of research findings of the top specialists, academics, candidates for degree dealing with problems of contemporary development, theory and methodology of management, innovation development of the world economy countries in the age of globalization, international innovation activity development, science and technology exchange, management and marketing of academic research, corporate management.

The materials can be helpful for academic teachers, academics, students and post-graduate students. It can be also used by general readers, which are interested in innovation management and innovation activity.

## EDITORIAL BOARD

### Chairman of Editorial Board:

Natalia Meshko, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine.

### Deputy Chairman of the Editorial Board:

Yevgen Bogodistov, Dr.Sci., Postdoctoral Research Associate, Germany;

Alexey Dzhusov, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine.

### Executive Secretary, Member of the Editorial Board:

Irina Privarnikova, Cand. Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine.

### Technical secretary, Member of the Editorial Board:

Oleksandr Krupskiy, Cand. Sc. (Psychology), Associate Prof., Ukraine.

### Members of the Editorial Board:

Anna Dabrowska, Dr.Sci. (Economics), Prof., Poland;  
Jerzy Gajdka, Ph.D., Prof., Poland;  
Irina Gontareva, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Tatiana Grinko, D.Sc. (Economics), Prof., Academician, Ukraine;

Rufat Atakishi Oglu Guliyev, D.Sc. (Economics), Prof., Azerbaijan;  
Olesya Finahina, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Mariantonietta Fiore, Ph.D (Economics), Italy;  
Maria Fleychuk, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Svetlana Haminich, D.Sc. (Economics), Prof., Academician, Ukraine;

Elena Harchishina, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Vadim Hryshkin, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Elena Kovalenko, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Michael Kruesi, Ph.D., Associate Prof., Taiwan.  
Olga Lygina, Ph.D (Finance), Kazakhstan;  
Vitaly Lutsyuk, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Dmytro Melnychuk, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Sebastien Menard, Ph.D (Economics), France;  
Olha Pyroh, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Ildeberto Rodello, Ph.D. (Applied Sciences), Prof., Brazil;

Konstantinos Samiotis, Ph.D, Prof., United Kingdom;  
Rimantas Stashys, Ph.D (Economics), Prof., Lithuania;  
Natalia Stukalo, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Roman Tolpezhnykov, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Natalia Valinkevych, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Serge Veslesco, Ph.D (Economics), Prof., Germany;  
Julita Wasilczuk, Dr.Sci. (Economics), Prof., Poland;  
Veit Wohlgemuth, Dr.Sci. (Economics), Prof., Germany.

**Publication information: European Journal of Management Issues**  
(ISSN 2519-8564 (print)).

The Bulletin is included in the Ministry of Education of Ukraine's list of professional publications, which can publish theses for the national and international scientific degrees (according to the Letter No. 747 of 13.07.2015).

The Journal is indexed and included in international scientometric databases and repositories.

Approved by the Scientific Council of Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

Subscription prices are available upon request from the Publisher or from the journal's website ([www.mi-dnu.dp.ua](http://www.mi-dnu.dp.ua)). Subscriptions are accepted on a prepaid basis only and are entered on a calendar year basis. Issues are sent by standard mail (surface within Europe, air delivery outside Europe). Priority rates are available upon request. Claims for missing issues should be made within six months of the date of dispatch.

Уміщено результати досліджень провідних фахівців, науковців, здобувачів наукових ступенів і звань із питань сучасного формування та розвитку теоретико-методологічних положень менеджменту, інноваційного розвитку країн світової економіки в умовах глобалізації, розвитку міжнародної інноваційної діяльності та науково-технологічного обміну, менеджменту й маркетингу наукових досліджень, корпоративного керування.

Для науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів і студентів, широкого загалу читачів, які цікавляться питаннями менеджменту інновацій та інноваційної діяльності.

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

### Голова редакційної колегії:

Мешко Наталя Петрівна, д-р екон. наук, проф., Україна.

### Заступники голови редакційної колегії:

Богодістов Євген, доктор філософії, старший науковий співробітник, Німеччина;

Джусов Олексій Анатолійович, д-р екон. наук, доц., Україна.

### Відповідальний секретар, член редакційної колегії:

Приварникова Ірина Юліївна, канд. екон. наук, доц., Україна.

### Технічний секретар, член редакційної колегії:

Крупський Олександр Петрович, канд. психол. наук, доц., Україна.

### Члени редакційної колегії:

Дабровська Анна, д-р економіки, проф., Польща;  
Гайдка Єжи, Ph.D., проф., Польща;  
Гонтарева Ірина Вячеславівна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Гринько Тетяна Валеріївна, д-р екон. наук, проф., академік Академії економічних наук України, Україна;  
Кулієв Руфат Атакіші оглу, д-р екон. наук, проф., Азербайджан;  
Фінагіна Олеся Валентинівна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Фіоре Маріантоньета, д-р філософії, Італія.  
Флейчук Марія Ігорівна, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Хамініч Світлана Юріївна, д-р екон. наук, проф., академік Академії економічних наук України, академік Міжнародної кадрової академії, Україна;  
Харчишина Олена Володимирівна, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Гришкін Вадим Олегович, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Коваленко Олена Валеріївна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Круесі Майкл Александер, д-р філософії, доц., Тайвань;  
Лігіна Ольга Іванівна, д-р філософії в галузі фінансів, Казахстан;  
Луцяк Віталій Васильович, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Мельничук Дмитро Петрович, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Менард Себастьян, д-р філософії, Франція;  
Пирог Ольга Володимирівна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Роделло Ільдеберто Апаресідо, д-р філософії (прикладні науки), проф., Бразилія;  
Саміотіс Константинос, д-р філософії, проф., Великобританія;  
Сташис Рімантас, д-р філософії, проф. економіки, Литва;  
Стукало Наталія Вадимівна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Толпежников Роман Олексійович, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Валінкевич Наталія Василівна, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Велеско Сергій, д-р філософії, проф., Німеччина;  
Васильчук Віліта, д-р економіки, проф., Польща;  
Вольгемут Файт, д-р філософії, проф., Німеччина.

**Інформація про публікацію: European Journal of Management Issues**

(ISSN 2519-8564 (print)).

Журнал включено до переліку фахових видань згідно з наказом МОН України № 747 від 13.07.2015 р.

Журнал індексується і входить до міжнародних наукометричних баз даних.

Надруковано за рішенням вченої ради Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара згідно з планом видань на 2017 р.

Ви можете дізнатися вартість передплати на журнал, звернувшись до відповідального секретаря редакційної колегії І.Ю.Приварникової за адресою [European.jmi@gmail.com](mailto:European.jmi@gmail.com) та ознайомитись з інформацією на сайті [www.mi-dnu.dp.ua](http://www.mi-dnu.dp.ua). Запрошуємо до співробітництва.

## Foreword to the Special Issue DYNAMIC CAPABILITIES OF FIRMS

“20 years of Dynamic capabilities” – that was the name of a plenary session at the recent Academy of Management annual meeting in Atlanta, Georgia. After 20 years of research on the topic, it remains highly relevant, but not fully investigated. Many scholars provided valuable contributions in search for microfoundations, a further development into the capability-based view of the firm, underlying processes and routines (focusing on the non-linear nature and process theory), and systems theoretical approaches to capture the concept.

Based on this progress, some scholars claim that the concept reached the stage of maturity. However, Constance Helfat argued during the panel discussion at the recent Academy of Management annual meeting for a continuous demand of research in the field.

One of the reasons is that the concept and research contributions in the field of dynamic capabilities spilled over to other research areas such as: marketing, supply chain management and non-profit organizations. We need further research to investigate the contributions that the concept can make to other domains. Our special issue supports this trend: the work by Moritz Botts is targeting the application of dynamic capabilities in a non-profit domain. The researcher investigates the concept of dynamic managerial capabilities in a military setting. Similarly, Gaja Amigioni and Johannes Gaedicke also transfer the concept to a new domain. The authors link dynamic capabilities, power symbols, and their impact on creativity in firms.

Furthermore, research is needed as the nature and the theoretical embeddedness of the dynamic capability concept are not clear yet. David Teece, founder of the concept, characterized dynamic capabilities as a systems theoretic concept in his presentation (presented by his replacement Brian Silverman) at the Academy of Management's recent annual meeting. Teece proposes to focus on dynamic capabilities with a rather holistic “zoom-out” approach. This means that various theories would fit under the umbrella dynamic capabilities, which might explain different understandings of the concept. In our special issue, Klara-Marie Gremme and Veit Wohlgemuth provide a literature overview on the nature of dynamic capabilities that sheds light on this theoretical divide. Adriana Takahashi and Josué Sander follow the rather holistic approach and propose to amalgamate institutional theory with the dynamic capabilities concept, which leads to a set of interesting proposition concerning the institutional framework for dynamic capabilities. Similarly, Mariam Arpentieva proposes to merge the concept of foresight capabilities with the dynamic capabilities view. This is a highly demanded attempt to make dynamic capabilities a more useful tool for practitioners and goes in line with the umbrella approach.

Interestingly, research on dynamic capabilities develops with different pace and with a different direction across countries. Reasons for this divide are for example access-limitations to specific academic journal and language issues in Ukraine and other CIS countries. Moreover, a different theoretical embeddedness also lead to a different understanding. Teece's proposition to regard dynamic capabilities from a systems theoretic perspective is unusual for an American scholar, but quite common for European scholars. While American scholars have made most of the contributions in this field, this is something where Europeans might provide strong contributions. The view that dynamic capabilities are a mechanism of a system to deal with dynamic environments explains why different firms, being different complex systems that act in environments with different degrees of complexity, may (and should) have different mechanisms in place (with different elements, i.e. microfoundations). Dynamic capabilities, thus, become more complex than previously assumed, i.e. they are highly idiosyncratic, non-linear and self-reflective. However, one has to bear in mind that systems theory is criticized for its vagueness and problems with falsifiability. Put differently, if systems theory explains everything, it explains nothing. While this might be a challenge in future research endeavors, the view of the founder has clearly outlined the path many researchers probably are going to follow.

In our special issue, we shed light on non-American perspectives of dynamic capabilities to add a European perspective to the debate. The paper by Sergii Sardak and Oleksandr Krupskiy sheds light on the development of the concept in Ukraine and other CIS countries. Finally, the paper by Bogodistov shows that language matters: in Ukraine the word “capability” can be translated in different ways imposing slightly different meanings. Whether they translate to “having potential to” or “being good at” makes a huge difference.

As our special issue shows, the concept has not reached the stage of maturity yet. However, after 20 years of search for a concept that explains how firms remain their competitive advantage in dynamic environments, we hope that this issue of the European Journal of Management Issues will inspire researchers in CEE and CIS countries as well as readers from other regions of the world to contribute to the field. There is still a huge demand for a good theory and we hope that this special issue is a good example for other journals to follow!

Yevgen Bogodistov  
Veit Wohlgemuth

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

Volume 25 (1), 2017, pp.4-9

DOI: 10.15421/191701

Received: 15 December 2016

Revised: 24 December 2016, 18 February 2017

Accepted: 18 March 2017

Published: 25 March 2017

UDC classification: 330.1

JEL classification: M10, M50, M54

## Power symbols in office workspace: impact on creativity as microfoundation of the dynamic capabilities of the firm



**G. Amigoni<sup>†</sup>  
J. C. Gaedicke<sup>#</sup>**

**Purpose** – to analyse the role of artefacts in creativity as a microfoundation for dynamic capabilities.

**Design/Method/Approach.** This conceptual study aims at identifying core aspects of the physical workspace towards power representations and power symbols and delineates impact factors on creativity and its possible implications on the dynamic capabilities of the firm.

**Findings.** We suggest that creativity, believed to be a core aspect for innovation, is a microfoundation and one of the most critical elements of dynamic capabilities to sustain and foster the evolutionary and entrepreneurial fitness of the firm.

**Practical implications.** While it has been shown that hierarchies and power symbols affect the creative performance within a firm, research on the role of physical space as representation of power and its effect on creativity is still limited. Focusing on artefacts might help firms to evoke creativity and, thus, increase innovativeness and dynamic capabilities of a firm.

**Originality/Value.** In fast-paced, globally competitive business environments, sustainable advantage requires unique and difficult-to-replicate dynamic capabilities. Analysis of microfoundations of dynamic capabilities usually goes only one level deeper, e.g. to the concepts of creativity and innovativeness. We made a further step and analyzed artefacts influencing these and other microfoundations.

**Paper type** – conceptual.

**Keywords:** dynamic capabilities; microfoundations; creativity; office workspace.

<sup>†</sup> Gaja Amigoni,  
master of science,  
doctoral candidate of graduate programme  
“Dynamic Capabilities and Relationships”,  
Europa University Viadrina,  
Frankfurt (O) / German Graduate School of Management and Law,  
Heilbronn, Germany  
e-mail: amigoni@europa-uni.de

<sup>#</sup> Johannes Christian Gaedicke,  
master of science,  
consultant for innovation and digitalization,  
Berlin, Germany  
e-mail: j.gaedicke@protonmail.com

## Символи влади на робочому місці: вплив на креативність як мікропідставу динамічних здібностей фірми

Гаїа Аміджони<sup>†</sup>, Йоханнес Крістіан Гедіке<sup>#</sup>

<sup>†</sup>Європейський університет Віадрина,  
Франкфурт-на-Одері,  
Німецька вища школа менеджменту і права,  
Гайльбронн, Німеччина

<sup>#</sup>Консультант з інновацій та оцифрування,  
Берлін, Німеччина

**Мета дослідження** – проаналізувати роль артефактів в створенні креативності та інноваційності як мікропідстав динамічних здібностей.

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** Дане концептуальне дослідження націлене на визначення ключових аспектів робочого простору як демонстрації влади, а також інших символів влади, з точки зору їх впливу на креативність і можливого впливу на динамічні здатності фірми.

**Результати.** Зроблено припущення, що креативність, яка вважається основою інноваційності, – базовий і один з найважливіших елементів (мікропідстав) динамічних здібностей. Вона необхідна для того, щоб вистояти у конкурентній боротьбі, для створення еволюційної і підприємницької придатності фірми.

**Практичне значення дослідження.** Не дивлячись на те, що вплив ієрархій і символів влади на ефективність фірм неодноразово проаналізовано, кількість досліджень про вплив робочого простору (як символу внутрішньоорганізаційної влади) на креативність вкрай мала. Фокусування на артефактах може допомогти фірмам проявити креативність і таким чином збільшити рівень інноваційності та динамічних здібностей фірми.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.** У мінливому глобальному бізнес-оточенні наявність стійкої конкурентної переваги вимагає наявності унікальних, важких до відтворення динамічних здібностей. Аналіз мікропідстав динамічних здібностей зазвичай проводиться лише на один рівень глибше, наприклад, на рівні концепцій креативності та інноваційності. У дослідженні зроблено перший крок в цьому напрямку, проаналізовано артефакти, що впливають на згадані концепції, а також інші мікропідстави.

**Тип статті** – теоретична.

**Ключові слова:** динамічні здібності; мікропідстави; креативність; виробничі приміщення; символи влади.

## Символы власти на рабочем месте: влияние на креативность как микрооснование динамических способностей фирмы

Гаїа Аміджони<sup>†</sup>, Йоханнес Крістіан Гедіке<sup>#</sup>

<sup>†</sup>Європейський університет Віадрина,  
Франкфурт-на-Одері,  
Немецька вища школа менеджменту і права,  
Хайльбронн, Німеччина

<sup>#</sup>Консультант по инновациям и оцифровыванию,  
Берлин, Германия

**Цель исследования** – проанализировать роль артефактов в создании креативности и инновационности как микрооснований динамических способностей.

**Дизайн/Метод/Подход исследования.** Данное концептуальное исследование нацелено на определение ключевых аспектов рабочего пространства как демонстрации власти, а также других символов власти, с точки зрения их влияния на креативность и возможного влияния на динамические способности фирмы.

**Результаты.** Сделано предположение, что креативность, которая считается основой инновационности, – базовый и один из самых важных элементов (микрооснований) динамических способностей. Она необходима для того, чтобы выстоять в конкурентной борьбе, для создания эволюционной и предпринимательской пригодности фирмы.

**Практическое значение исследования.** Несмотря на то, что влияние иерархий и символов власти на эффективность фирм было неоднократно проанализировано, количество исследований о влиянии рабочего пространства (как символа внутриорганизационной власти) на креативность крайне мало. Фокусирование на артефактах может помочь фирмам проявить креативность и таким образом увеличить уровень инновационности и динамических способностей фирмы.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.** В быстро меняющемся глобальном бизнес-окружении наличие устойчивого конкурентного преимущества требует наличия уникальных, трудных к воссозданию динамических способностей. Анализ микрооснований динамических способностей обычно производится лишь на один уровень глубже, например, на уровне концепций креативности и инновационности. В исследовании сделан еще первый шаг в этом направлении, проанализированы артефакты, влияющие на упомянутые концепции, а также прочие микрооснования.

**Тип статьи** – теоретическая.

**Ключевые слова:** динамические способности; микрооснования; креативность; рабочее пространство; символы власти.

## Introduction

The competence to innovate and bring innovation forward is believed to be a cornerstone of successful, long-term activity of a firm or organization in the market place, also described as sustained competitive advantage (Teece, 2007). Creativity (i.e., the production of ideas that are both novel and useful in any domain; Woodman et al., 1993; Amabile, et al., 1996) as underlying component, represents a critical strategic aspect, given the need for organizations to be innovative in order to maintain an achieved market position or to outcompete competitors (Amabile, et al., 1996).

It is suggested that innovation itself is a dynamic capability, necessary for organizations to sustain competitive advantage long-term (e.g. Lawson & Samson, 2001; O'Connor, 2008). Creativity, being a constituting aspect of innovation, can reasonably be conceived as an important element of dynamic capabilities, crucial for their development and evolution in a fast-moving, complex and competitive business environment (Lawson & Samson, 2001; Teece, 2007; O'Connor, 2008). Microfoundations within the stream of dynamic capabilities should help to better understand, or at least, to better analyze the underlying mechanisms of competitive advantage and, as Felin et al. (2012) state, support "... the reproduction and management of collective constructs such as routines and capabilities" (p. 1352). We propose therefore that creativity may be a microfoundation to dynamic capabilities.

Regarding creativity as microfoundation, the spaces in which creative activities take place represent an important aspect in the innovation process of the organization, too (Moultri et al., 2007). For instance, the workspace supports creative activities through the provision of appropriate resources, work facilities and the possibility to enable different working modes (Moultri et al., 2007).

Although some scholars are paying increasing attention to the physical environment in which creative activities take place (e.g., Dul & Ceylan, 2011), research investigating critical aspects and implications of the physical workspace in supporting (or hindering) creativity is still rather limited (Peters, 1992; Moultri et al., 2007). Furthermore, little research has investigated the effects of power symbols in workspace design on creativity.

Power and power hierarchies are so pervasive in regulating and shaping relationships among individuals that they appear to be distinctive features of social organizations (Fiske, 1992; Bogodistov & Botts, 2016). Identifying key aspects of the physical environment symbolizing power and clarifying their effects on creativity may reveal new directions for future research in the fields of creativity, dynamic capabilities and space management.

## Research Question

The research question of this paper is, thus: „How can power symbols and other artefacts impact dynamic capabilities of a firm?“

## Method

This paper mainly draws on psychology, architecture, and innovation literature and aims at providing insights on the process of creative performance and the effects of power symbols via the office space.

## Results

### Power, creativity, and the role of the physical space

#### Power and its effects

According to Bacharach and Lawler (1981), power is the ability to influence others. Power can belong to someone holding a high position within a group or an organization or to someone in possession of valuable resources, such as knowledge and/or expertise (French, & Raven, 1958; Yukl, & Falbe, 1991; Lee, & Tiedens, 2002). Power hierarchies are a central and distinguishing aspect of social organizations (Sligte, et al., 2011). Possession and manifestation of power fundamentally influence individuals' information-processing and behavioral tendencies (Fiske, 1993; Keltner, et al., 2003).

Several studies have investigated the relationship between power and creative performance leading to mixed findings: on the one hand, some demonstrated that power leads to higher creativity (Smith, & Trope, 2006; Galinsky, et al., 2008), on the other hand, such effects are questioned (e.g.: Kuhl, & Kazen, 2008; Glenday, 2011).

Despite of the growing literature investigating the impact of the work space and its infrastructure on creative performance (e.g. Moultrie, et al., 2007), research exploring the role of physical spaces in emphasizing and symbolizing power hierarchies, and the resulting effects on employee's creativity are still scarce.

#### The physical space and its dimensions

Academic research has recognized that the configuration of the office space plays a role in influencing employees' feelings, behaviors, and perceptions (Morrow & McElroy, 1981; Marans & Spreckelmeyer, 1982; Parker, 1994; Sommer, 2002). Furthermore, Sommer (2002) argued that the same space could convey different meanings, implications and enable different working modes for the specific individual.

An extensive body of literature has investigated the impact of physical space on employees' experiences at work (e.g.: Gifford, et al., 2000; Rafaeli, & Pratt, 2005), which can be summarized as three concurrent but independent dimensions to shape the interaction between the physical space and the individual (Vilnai-Yavetz, et al., 2005). The first dimension –*instrumentality*– defines the degree of usability and human factor engineering (Nielsen, 1994), and explains the extent to which physical artifacts support or hamper the performance of a desired activity (Howell, 1994). The second dimension –*aesthetics*– generally defined as a cognitive process resulting in an emotion (Leder, et al., 2004), in this context relates to specifically and harmoniously formed shapes and designed environments. This dimension can register and lead to significantly different reactions on people's emotions and perceptions (Maslow, & Mintz, 1956). Although aesthetics cannot be dissociated from organizational goals (Strati, 1992), it is claimed to be independent of instrumentality (Berleant, 1988). The third and last dimension –*symbolism*– defines the associations elicited by the space, and denotes the subjective meaning of the built environment (Hatch, 1997).

Symbolism reflects a process of interpretation and intellectualization of an environmental experience.

Symbolism is conceptually separate from aesthetics and instrumentality. For instance, a chair, independently from its degree of functionality and aesthetic, may or may not symbolize power, or prestige, depending on the associations it triggers (Rafaelli, & Worline, 2000). While architects and builders create the physical space in accordance to aesthetic canons and attempting to maximize its degree of functionality, the subjective meaning of the environment is related to the perceptions and the process of use of its users. Therefore, the physical space is the objective, and the perceived space is the subjective dimension of the same space (Kristensen, 2004).

Synthesizing a wide-ranging body of literature on the symbolic role of space and architecture, Mazumdar, & Mazumdar (1997) identified and categorized three relevant aspects. Firstly, social scientists explain that architecture symbolically expresses social and cultural phenomena. The physical space, its location as well as the use of the rooms and its artifacts are rich of symbols expressing gender roles, identity, social position, and social change (Rapoport, 1980; Lawrence, 1988; Hummon, 1989). Secondly, the physical space is symbolic to the culture that builds, designs, and experiences it. As various features of a space are symbolic of the cognitive schema of the people using it (Fiske, 1993), the built environment can be understood as “an expression of culturally shared mental structures and processes” (Lawrence, & Low, 1990, p.466). Lastly, space and architecture can be means of nonverbal communication conveying and transferring ideas and meanings among members of a culture (Rapoport, 1980). Overall, literature suggests a strong connection between the culture, its development and the physical environment in that it shapes the understanding, perception and meaning of (work) space.

## Power, office design, and creativity

### Office design and architecture as power symbols

Architecture has served to define relationships among individuals, cities and nations (Vale, 2014). Pfeffer (1992) pointed out that symbols are important to the dynamics of power relationships as social actors to support and maintain their power position can appropriate them. Among the symbols of power and authority, Pfeffer not only mentioned high salaries, expense accounts, titles (e.g. General, Doctor, Professor, etc.), but specific architectural configurations of the office design and space privileges (i.e., executive dining room privileges, reserved parking spaces and the location, size and decor of one’s office design). Therefore, office configurations and interior arrangements appear to carry on relevant information related to the power structures of an organization.

The growing importance of creativity, conceived as a crucial aspect for a firm’s ongoing competitive advantage and a microfoundation of dynamic capabilities, has led to increased academic attention to the topic. Currently, a stream of the literature on creativity is investigating the role and implications of the physical work environment in supporting creativity and innovation (e.g.: Amabile 1988; Amabile, et al., 1996). Nevertheless, to date little research has addressed the effects of power symbols in workspace configurations on creativity. This paper, therefore, presents some key aspects symbolizing power in the physical work environment and explain their effects in fostering or hindering creativity.

### Power symbols in office design and their effects on creativity

Sikszentmihalyi (1996) pointed to the physical space as affecting people’s emotional well-being, which in turn appears to be crucial for creative work. Clarifying the connection between space and creative activities, Kristensen (2004) argued that creativity always takes place in a physical context, i.e. a confined space that affects the flow of sensory experiences, the proximity among individuals, the channel of information and the availability of knowledge tools. Literature on the topics of architecture, office

design, and space management (e.g. Pfeffer 1992; Stegmeier, 2008) pointed out aspects of the workspace, which can be used to symbolize power, i.e. floor plans and configurations, office size, office location, and interior design.

An essential spatial issue relates to the floor plan, or configuration of the physical work environment. Ching (2006) suggested that such configurations can be linear, central, or radial, cluster, and grid. Linear spaces, generally characterized by long corridors, symbolize hierarchically structured organizations. They may appear well ordered, but hinder the information flow into the system, which instead is optimized in circular structures (Kristensen, 2004). Centralized or radial shapes often have a center, where communal tools and relevant information are stored and made accessible. Lastly, clusters or grids allow focusing on the specific requirements of tools, e.g. visual or prototyping material (Kristensen, 2004). To foster creativity, a space should enable dynamism and freedom (Ekvall, 1997) for example through intensive exchanges and collaborations among employees of different levels and departments. Open-plan spaces and ease of access to resources are important aspects related to the perceived freedom of the physical environment. Implications on this first dimension show that space configurations that symbolize power hierarchies have a counter effect on creativity.

Further dimensions often used to symbolize power are the size and the location of the office. These dimensions do not appear to affect the creative process within the organization. Counter effects on creativity in respect to these aspects connect to other factors such as organizational culture and leadership behaviors. For instance, Stegmeier (2008) explains that staff members typically mirror the actions of their leaders. Accordingly, by staying confined in their offices, leaders show a behavior that stands in contrast with the principles of teamwork and collaboration, critical features to carry on creative activities. Therefore, office location and size as symbols of power hierarchies might not directly affect creativity, but considering these aspects in combination with other organizational factors such as culture, corporate values, and leadership behaviors, may lead to significant impacts on creativity. Furthermore, interior decor serves as factor to distinguish among different power levels in the organization (Pfeffer, 1992). Differentiation related to the interior design of areas dedicated to managers and staff members does not seem to impact on the creative potential of people as long as the spaces dedicated to creative activities and group meetings also present flexible furniture, natural elements (e.g. plants) and enable bright lighting conditions and fresh air flow (McCoy, & Evans, 2002).

## Conclusions and Discussion

Building on the view that dynamic capabilities are related to organizational processes, systems, and structures (Teece, 2007), this paper seeks to summarize findings from previous research conducted on the topics of power and creativity. We attempt to highlight aspects of the workspace and its management, impacting creativity, a critical microfoundation of dynamic capabilities. Examining the way power symbols in the physical work environment affect creative output, this paper proposes that aspects such as space configurations and interior decor can have an effect on creativity. Whereas office location and size may have indirect effects on creativity, it ought to be investigated in combination with aspects such as organizational culture, leadership behaviors and corporate values.

This first conceptual paper opens an avenue for future research and could be used as a basis for a wider research, investigating the process of space use to symbolize power and its effect on creativity as a microfoundation of dynamic capabilities of the firm. Additional studies are necessary to test and empirically determine the extent to which identified power symbols in the physical space play a role in affecting the creative activities within the organization. Future research might want to assess to what extent the physical space impacts on creativity and has implications for the development and renewal of dynamic capabilities.

## References

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184. doi:10.2307/256995.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). *Bargaining: Power, tactics and outcomes*. Jossey-Bass Inc., 433 California Street, San Francisco, CA 94104.
- Berleant, A. (1988). Aesthetic perception in environmental design. *Environmental aesthetics: Theory, research, and applications*, 84-98. doi:10.1017/cbo9780511571213.010.
- Bogodistov, Y., & Botts, M. (2016). Dynamic capabilities in extremely dynamic environments: “competitive advantage” equals “lives.”. In 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Ching, F. D. (2014). *Architecture: Form, space, and order*. John Wiley & Sons.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). The creative personality. *Psychology Today*, 29(4), 36-40.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20. doi:10.1080/00140139.2010.542833.
- Ekvall, G. (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6(4), 195-205. doi:10.1111/1467-8691.00070.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review*, 99(4), 689-723. doi:10.1037/0033-295x.99.4.689.
- Fiske, S. T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual review of psychology*, 44(1), 155-194.
- French, J., & Raven, B. (1959). The Basis of Social Power, in. D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., & Liljenquist, K. A. (2008). Power reduces the press of the situation: implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of personality and social psychology*, 95(6), 1450-1466. doi:10.1037/a0012633.
- Gifford, R., Hine, D. W., Muller-Clemm, W., D'Arcy, J. R., & Shaw, K. T. (2000). Decoding Modern Architecture A Lens Model Approach for Understanding the Aesthetic Differences of Architects and Laypersons. *Environment and Behavior*, 32(2), 163-187. doi:10.1177/00139160021972487
- Glenday, D. (2011). Power, compliance, resistance and creativity: Power and the differential experience of loose time in large organisations. *New Technology, Work and Employment*, 26(1), 29-38. doi:10.1111/j.1468-005x.2010.00255.x.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Heft, H. (1997). The Relevance of Gibson's Ecological Approach to Perception for Environment-Behavior Studies. *Toward the Integration of Theory, Methods, Research, and Utilization*, 71-108. doi:10.1007/978-1-4757-4425-5\_3.
- Howell, W. C. (1994). Human factors in the workplace. In M. Dunnette, L. Hough & H. Triandis (Eds.), *Handbook of psychology* (2nd ed., 209-269).
- Hummon, D. M. (1989). House, Home and Identity in Contemporary American Culture. *Housing, culture and design: A comparative perspective*, 207-228. doi:10.9783/9781512804287-016.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, 110(2), 265-284. doi:10.1037/0033-295x.110.2.265.
- Kristensen, T. (2004). The physical context of creativity. *Creativity and innovation management*, 13(2), 89-96. doi:10.1111/j.0963-1690.2004.00297.x.
- Kuhl, J., & Kazén, M. (2008). Motivation, affect, and hemispheric asymmetry: power versus affiliation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(2), 456-469. doi:10.1037/0022-3514.95.2.456.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400. doi:10.1142/s1363919601000427.
- Lawrence, D. L., & Low, S. M. (1990). The built environment and spatial form. *Annual review of anthropology*, 453-505. doi:10.1146/annurev.anthro.19.1.453.
- Leder, H., Belke, B., Oeberst, A., & Augustin, D. (2004). A model of aesthetic appreciation and aesthetic judgments. *British journal of psychology*, 95(4), 489-508. doi:10.1348/0007126042369811.
- Lee, F., & Tiedens, L. Z. (2001). 2. Is it lonely at the top?: The independence and interdependence of power holders. *Research in organizational behavior*, 23, 43-91. doi:10.1016/s0191-3085(01)23003-2.
- Marans, R. W., & Spreckelmeyer, K. F. (1982). Evaluating open and conventional office design. *Environment and Behavior*, 14(3), 333-351. doi:10.1177/0013916582143005.
- Maslow, A. H., & Mintz, N. L. (1956). Effects of Esthetic Surroundings: I. Initial Effects of Three Esthetic Conditions Upon Perceiving “Energy” and “Well-Being” in Faces. *The Journal of Psychology*, 41(2), 247-254. doi:10.1080/00223980.1956.9713000.
- Mazumdar, S., & Mazumdar, S. (1997). Intergroup social relations and architecture: Vernacular architecture and issues of status, power, and conflict. *Environment and Behavior*, 29(3), 374-421. doi:10.1177/001391659702900304.
- McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2002). The potential role of the physical environment in fostering creativity. *Creativity Research Journal*, 14(3-4), 409-426. doi:10.1207/s15326934crj1434\_11.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1981). Interior office design and visitor response: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 646-650. doi:10.1037/0021-9010.66.5.646.
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M., Haner, U. E., Janssen, S., & Van der Lugt, R. (2007). Innovation spaces: towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 53-65. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00419.x.
- Nielsen, J. (1994). *Usability engineering*. Elsevier.
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of product innovation management*, 25(4), 313-330. doi:10.1111/j.1540-5885.2008.00304.x.
- Parker, D. R. (1994). Designing the Future Workplace. *Bulletin of the American Society for Information Science*, 20(5), 21-22.



- Peters, T. (1992). Liberation Management: necessary disorganisation for the nanosecond nineties.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California management review*, 34(2), 29-50. [doi:10.2307/41166692](https://doi.org/10.2307/41166692).
- Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (2013). *Artifacts and organizations: Beyond mere symbolism*. Psychology Press.
- Rafaeli, A. & Worline, M. (2000). Symbols in organizational culture. In Ashkanasy, NEAL M., & Jackson, C. R. A. (2001). Organizational culture and climate. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2, 398-415. [doi:10.4135/9781848608368.n21](https://doi.org/10.4135/9781848608368.n21).
- Rapoport, A. (1980). Vernacular architecture and the cultural determinants of form. *Buildings and society: Essays on the social development of the built environment*, 283-305.
- Sligte, D. J., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2011). Power, stability of power, and creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(5), 891-897. [doi:10.1016/j.jesp.2011.03.009](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.03.009).
- Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: power priming and abstract information processing. *Journal of personality and social psychology*, 90(4), 578-596. [doi:10.1037/0022-3514.90.4.578](https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.4.578).
- Sommer, R. (2002). Personal space in a digital age. *Handbook of environmental psychology*, 647-660.
- Stegmeier, D. (2008). Innovations in office design: The critical influence approach to effective work environments. John Wiley & Sons.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *The Academy of Management Review*, 17(3), 568-581. [doi:10.2307/258723](https://doi.org/10.2307/258723).
- 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).
- Vale, L. (2014). *Architecture, power and national identity*. Routledge.
- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*, 37(4), 533-551. [doi:10.1177/0013916504270695](https://doi.org/10.1177/0013916504270695).
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. [doi:10.2307/258761](https://doi.org/10.2307/258761).
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140. [doi:10.1037/0021-9010.75.2.132](https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132).

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

Volume 25 (1), 2017, pp. 10-17

DOI: 10.15421/191702

Received: 06 January 2017

Revised: 10 January 2016, 27 February 2017

Accepted: 15 March 2017

Published: 25 March 2017

UDC classification: 332.1

JEL classification: C12, C14, C18

## Форсайт и динамические способности предприятий

М. Р. Арпентьева<sup>‡</sup>

**Цель исследования** – проанализировать форсайт-компетенций как компонент динамических способностей предприятий.

**Метод исследования** – теоретический анализ места форсайт-компетенций в структуре динамических способностей предприятий.

**Результаты.** Форсайт – система методов трансформирования приоритетов в сфере экономики и производства, социального и культурного развития. Анализ форсайт-компетенций как компонента динамических способностей предприятий показал их ведущую роль в реализации остальных компонентов динамических способностей, а также то, что форсайт предприятий оказывает трансформирующее влияние на развитие системы, помогая преобразовывать, а не только прогнозировать, развитие отрасли или предприятия. Форсайт включает применение и трансформацию рутин предприятия, а также инновации в сфере производства и производственных отношений. Он направлен на выделение и использование маркеров перемен – слабых и сильных сигналов грядущих и вероятных изменений.

**Теоретическое и практическое значение исследования.** Активная и точная идентификация этих маркеров перемен, в том числе применение и изменение рутин предприятия, не только позволяет прогнозировать неявные тенденции, но и вмешиваться в течение процессов, корректируя их с наименьшей затратой сил и ресурсов. Кроме того, она позволяет воздействовать и на сами рынки и окружающую предприятие реальность в целом. Благодаря форсайт-компетенциям предприятие не только продуктивно приспосабливается к изменениям среды (рынка), но и участвует в ее изменении.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.** В статье впервые соотнесены понятия динамических способностей и форсайт-компетенций, форсайт-компетенции рассмотрен как компонент динамических способностей предприятия в целом. Отмечена роль рутинных компонентов жизнедеятельности предприятия в контексте исследования динамических способностей.

**Тип статьи** – теоретическая.

**Ключевые слова:** динамические способности; форсайт; рутины; форсайт-компетенции.

<sup>‡</sup>Мариям Равильевна Арпентьева  
д.психол.н., доцент,  
профессор, старший научный сотрудник,  
Калужский государственный университет имени К. Э. Циолковского,  
Российская Федерация  
e-mail: mariam\_rav@mail.ru

## Foresight and dynamic capabilities of enterprises

**Mariyam Ravilevna Arpentieva**

*Tsiolkovskiy Kaluga state University,  
Russian Federation*

**Purpose.** Purpose of the research is to analyze the Foresight Competencies as a component of the dynamic capabilities of enterprises.

**Design/Method/Approach.** The method of this research is a theoretical analysis of the place of Foresight Competencies in the structure of dynamic capabilities of enterprises.

**Findings.** The Foresight is a system of methods for the transformation of priorities in the area of economy and production, social and cultural development. Analysis of Foresight Competencies as a component of dynamic capabilities of enterprises demonstrates their leading role in the implementation of the remaining components of dynamic capabilities, as well as the fact that the Foresight of enterprises exerts a transformative impact on the development of the system, helping to convert, rather than only predict, the development of a sector or an enterprise. The Foresight includes the application and transformation of enterprises' routine work, as well as innovations in production and industrial relations. It aims at selecting and using the change markers – weak and strong signals of future and probable changes.

**Theoretical and practical implications.** Active and accurate identification of these markers of change, including the identification and modification of the enterprises' routine work makes it possible not only to predict implicit trends but also to intervene in the course of processes, adjusting them with the least amount of utilized energy and resources. In addition, it allows influencing both the markets themselves and the reality of enterprise activity as a whole. Given the Foresight Competencies, an enterprise not only efficiently adapts to the changes in the environment (market), but also participates in changing it.

**Originality/Value.** In the present article, for the first time, the concepts of dynamic abilities and Foresight Competencies are correlated, the Foresight Competencies are considered as a component of dynamic capabilities of the enterprise as a whole. The role of routine components of vital activity of the enterprise is noted in the context of the study of dynamic capabilities.

**Paper type** – conceptual.

**Keywords:** dynamic capabilities; foresight; routines; foresight competencies.

## Форсайт і динамічні здібності підприємств

**Маріям Равілієвна Арпентьєва**

*Калузький державний університет  
імені К. Е. Ціолковського, Російська Федерація*

**Мета дослідження** – проаналізувати форсайт-компетенції як компонент динамічних здібностей підприємств.

**Метод дослідження** – теоретичний аналіз місця форсайт-компетенцій у структурі динамічних здібностей підприємств.

**Результати.** Форсайт – система методів трансформації пріоритетів у сфері економіки і виробництва, соціального і культурного розвитку. Аналіз форсайт-компетенцій як компонента динамічних здібностей підприємств показав їх провідну роль у реалізації інших компонентів динамічних здібностей, а також те, що форсайт підприємств надає трансформуючий вплив на розвиток системи, допомагаючи перетворювати, а не тільки прогнозувати розвиток галузі або підприємства. Форсайт включає застосування і трансформацію рутин підприємства, а також інновації у сфері виробництва і виробничих відносин. Він спрямований на виділення і використання маркерів змін – слабких і сильних сигналів майбутніх та ймовірних змін.

**Теоретичне і практичне значення дослідження.** Активна і точна ідентифікація цих маркерів змін, у тому числі застосування і зміна рутин, не тільки дозволяє прогнозувати наявні тенденції, але і втручатися у перебіг процесів, коригуючи їх з найменшою витратою сил і ресурсів. Крім того, вона дозволяє впливати і на самі ринки і навколишню реальність підприємства в цілому. Завдяки форсайт-компетенціям і здібностям, підприємство не тільки продуктивно пристосовується до змін середовища (ринку), але і бере участь в його зміні.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.** У статті вперше співвіднесено поняття динамічних здібностей і форсайт-компетенцій, форсайт-компетенції розглянуто як компонент динамічних здібностей підприємства. Відзначено роль рутинних компонентів життєдіяльності підприємства в контексті дослідження динамічних здібностей.

**Тип статті** – теоретична.

**Ключові слова:** динамічні здібності; форсайт; рутини; форсайт-компетенції.

## Введение

Проблемы эффективного прогнозирования развития экономики и производства, в том числе функционирования и развития тех или иных отраслевых рынков в кризисный для общества, его экономики и политики период, тесно связаны с так называемыми динамическими способностями предприятий, их умениями перестраиваться и диверсифицироваться в связи с тенденциями отраслевого рынка, выделять как сильные, очевидные, так и слабые, малозаметные, но важные тенденции, в том числе угрозы и перспективы развития, вызовы времени и вызовы региональных рынков. Современный стратегический менеджмент ориентирован на системный учёт старых и новых источников развития и угроз, ограничений и перспектив производства в соответствии с вызовами конкретных времени и пространства – анализ региональных запросов, профилактику и коррекцию организационных кризисов и коллапсов, уменьшение бюрократизации и коррупции в организациях, снижение «утечки кадров», в том числе, «утечки мозгов», дауншифтинга и депрофессионализации. Такой менеджмент опирается на понимание того, что в мире все взаимосвязано, и, таким образом, даже самые деструктивные, опасные события и феномены могут быть выявлены, предотвращены или тем или иным образом скорректированы. Аналогичным образом, могут быть выявлены, усилены, а в некоторых случаях и специально созданы феномены и события, создающие условия для развития производства и экономики, а также общества в целом.

Оценку способностей предприятий преодолевать кризисы развития, используя их потенциал в целях совершенствования собственной деятельности, ученые предложили осуществлять на основе анализа их динамических способностей. Продуктивность и эффективность деятельности предприятий в кризисные, нестабильные периоды социально-экономического развития можно выразить через оценку системы параметров, характеризующих способности предприятий к изменению или – динамические способности предприятий (Teese, & Pisano, 1994; Teese, Pisano, & Shuen, 1997; Teese, 2007). Объект оценки в этом случае – эффективность или продуктивность предприятия, обладающего теми или иными динамическими способностями или сами динамические способности. Общую оценку динамических способностей предприятия осуществляют с помощью методик, основанных на диагностическом исследовании предприятия, отрасли, кластера или государства, опираясь на систему шкал, а также обобщающих показателей. Такие показатели включают частные и интегральные показатели оценки эффективности и продуктивности деятельности фирмы или группы фирм управления их коммерческой, производственной и иной видами деятельности (Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017). Различные подходы к оценке эффективности и продуктивности деятельности предприятий связаны с различными представлениями о развитии предприятий и разными стратегиями такого развития, то есть, можно сказать, разными форсайт-моделями (Rohrbeck, 2011). Определить характеристики различных стратегий развития и оценить их можно на уровне предприятий, на уровне отрасли и на уровне страны (Shifrin, 2007; Kryukov, 2010). В связи с этим возрастает роль таких динамических способностей предприятия, которые позволяют выявлять и прогнозировать развитие отрасли и предприятия, осуществлять долговременное стратегическое планирование, учитывающее эти прогнозы, их выводы о грядущих более или менее важных и очевидных переменных, управлять этими переменными. В этом контексте теория динамических способностей тесно связана с теорией форсайта, а также рядом других теорий, опирающихся на концепцию сложных систем, их фрактального, синергетического, саморазвивающегося и саморегулирующегося характера. Теория динамических способностей также построена на представлении об организациях как сложных, гетерогенных, изменяющихся и

поддерживающих внутренний и внешний баланс систем. Поэтому форсайт («foresight») может стать органичной частью теории динамических способностей, расширяя ее и углубляя понимание сущности, функционирования и развития динамических способностей. Таким образом, на наш взгляд, в оценке динамических способностей предприятий и развитии теории динамических способностей в целом продуктивно обратиться к исследованиям форсайта. К сожалению, сопоставительных и интегративных работ теоретического или эмпирического плана в этой сфере не проводилось: наше исследование является начальной попыткой теоретического анализа проблемы.

## Постановка проблемы

Цель исследования – проанализировать форсайт-компетенций как компонент динамических способностей (компетенций) предприятий / менеджеров предприятий.

## Методы и информационные источники исследования

Методологическая основа исследования – интегративный анализ динамических способностей предприятий в контексте форсайта. Исследование выполнено с помощью общенаучных методов. Характеристика форсайт-компетенций как компонента динамических способностей предприятий осуществлена в рамках сопоставления современных исследований динамических способностей и исследований форсайта. Это позволило конкретизировать научную терминологию, интегрировать компоненты теории динамических способностей и компоненты теории форсайта, а также сформулировать предположения о корреляциях разных компонентов динамических способностей и форсайт-компетенций, начать построение новой теоретической области исследований, интегрирующих обе эти концепции. Такая интеграция может быть очень интересной как для практиков, так и для теоретиков, которые работают в каждой из этих областей, но не используют наработок друг друга. Так, многие теоретики форсайта до сих пор практически не используют теорию динамических способностей, потенциал которой способен существенно обогатить и расширить возможности форсайта. Аналогичным образом, концепция форсайта помогает расширить концепцию динамических способностей предприятий, например, обратить внимание на исследование таких способностей, которые обеспечивают предприятиям долгосрочное устойчивое развитие и конкурентные преимущества. Метод исследования – теоретический анализ места форсайт-компетенций в структуре динамических компетенций предприятий. Теоретическая база исследования – анализ наиболее значимых классических и современных зарубежных и отечественных исследований динамических способностей и форсайта. На основе логического анализа введено понятие о форсайт-компетенциях как компоненте динамических способностей предприятия, рассмотрены варианты соотнесения концепций форсайта и динамических способностей, т.е. перспективы научного и эмпирического исследования, которые связаны с каждым из этих вариантов. При исследовании использованы работы, посвященные анализу структуры (компонентов) динамических способностей и структуры (компонентов) и функций форсайта.

## Результаты

Современные организации практически непрерывно сталкиваются с необходимостью более или менее масштабных перемен. Они осознают необходимость управления переменными, включая осознание и трансформацию миссии организации, реструктурирование направлений деятельности организации и введение инноваций, изменения отношений между организацией

с другими организациями и отношений внутри нее самой и т.д. Такие перемены могут быть выявлены и осмыслены, использованы для коррекции жизнедеятельности предприятий как постфактум, так и, используя форсайт, в режиме опережения (Круиков, 2010; Taleb, 2014). Форсайт («corporate foresight») используется в современном стратегическом менеджменте как система методов трансформирования приоритетов в сфере экономики и производства, социального и культурного развития (Hadrige, 2008; Fahey, & Randall, 1997; Loveridge, 2009; Rohrbeck, 2011, van Notten, 2005). Данная система предполагает привлечение внешних специалистов в сфере форсайта и/или развитие форсайт-компетенций у специалистов самой организации. Особенно это касается менеджеров и иных специалистов, работа которых непосредственно связана с динамическими способностями предприятия. Динамические способности предприятия отражают его умение перестраиваться и диверсифицироваться в связи с более или менее значимыми и явными тенденциями отраслевого рынка: выделять как сильные, очевидные, так и слабые, малозаметные, но важные тенденции, выделять и соотносить угрозы и перспективы развития, вызовы «общечеловеческого» времени и вызовы конкретных региональных рынков, потери и приобретения от введения и отказа от введения инноваций и т.д. Форсайт как компетенция организации «предвидеть» события на основании определенных маркеров может быть органично включена в теорию динамических способностей, в том числе такого компонента этих способностей, как распознавание («sensing capacity») – способности распознавать возможности и угрозы развития. При этом возможности форсайт-подхода смещают фокус анализа динамических способностей на поиск предвестников перемен (маркеров изменений), на их рассмотрение в контексте стратегического планирования и стратегического управления предприятием в целом.

Форсайт-компетенции предприятия – способность предприятия трансформировать приоритеты своей деятельности в связи с более или менее долгосрочными и значимыми тенденциями развития отрасли, экономики и производства, общества и культуры в целом. Форсайт-компетенции с одной стороны в большей мере обращены к анализу межотраслевых тенденций, связаны с попытками осмысления функционирования и развития предприятия и всей отрасли в долгосрочной перспективе. С другой стороны, форсайт-компетенции не связаны напрямую с оценкой инноваций и их роли в развитии производства, с развитием предприятия и его ресурсами как таковыми, но фокусируются на внешних обстоятельствах (условиях) данного развития. Поэтому, на наш взгляд, при рассмотрении проблем инноваций в развитии предприятий в более или менее четко фиксированные периоды развития, форсайт-компетенции могут быть рассмотрены как компонент динамических способностей. С точки зрения стратегического менеджмента каждое конкретное предприятие есть система многосторонне и многоуровнево взаимосвязанных и обладающих своеобразием ресурсов и деятельностей по преобразованию ресурсов (Helfat, & Peteraf, 2014; Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2011; Teece, & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Wang, & Ahmed, 2007). Одна из этих деятельностей – форсайт.

Понятие «динамические способности» введено во второй половине XX века Д. Тисом (Teece, 2007) для обогащения ресурсно-ориентированного подхода или теории (Barney, 2001; Barney, 1986; Barney, 1992): «Динамическая способность – это способность организации реагировать на изменение среды» (Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017, p.150). С концепцией динамических способностей тесно связаны также и многие иные современные и традиционные концепции, в том числе концепции организационного обучения (organizational learning), устойчивого развития («sustainable development»), антикризисного менеджмента («risk management») и др. (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Rodriguez, Ricart, &

Sanchez, 2002; Teece, Peteraf, & Leih, 2016). В общем, концепция динамических способностей предприятия опирается на традиционную ресурсно-ориентированную теорию (Barney, 1992; Barney, 2001; Grant, 2003; Andreeva, Chayka, 2006), рассматривая тенденции выживания и развития тех или иных предприятий или сообществ в условиях более или менее интенсивных экономических и политических изменений, включая кризисы и коллапсы экономических и социальных систем. И, вместе с тем, концепция динамических способностей обращена к концепциям организационного развития. К концепциям организационного развития принадлежит и концепция форсайта (Fahey, & Randall, 1997; Круиков, 2010; Rohrbeck, 2011). Однако, хотя связь форсайт-исследований и исследований в русле динамических способностей логически очевидна, теоретическое осмысление этой связи осуществляется нами впервые. Для такого, первичного сопоставления мы обратились к анализу ведущих вопросов исследования динамических способностей и рассмотрели место форсайта как подхода в концепции динамических способностей, а также место форсайт-компетенций в этих способностях.

Один из ведущих вопросов – вопрос о динамических способностях предприятия как ресурсе его развития. Дж. Барни предложил систему «vrin-критериев» для оценки ресурсов фирмы: фирмы, обладавшие ценными (valuable), редкими (rare), неподражаемыми (inimitable) и незаменимыми (non-substitutable) ресурсами, имеют конкурентные преимущества по сравнению с другими фирмами. В список ресурсов входят как физические, материальные и экономические ресурсы (капиталы), так и социальные и человеческие ресурсы (капиталы), включая организационные «рутины» и компетенции, образующие динамические и иные способности предприятий (Barney, 1986; Barney, 2001; Martin, 2014). Ресурсно-ориентированная модель полагает, что если эти компетенции и иные ресурсы фирмы соответствуют критериям «vrin», то она может достичь долгосрочного конкурентного преимущества. Однако, представление о ценности ресурсов в рамках данной модели ретроспективно (Priem, & Butler, 2001; Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017), поэтому невозможно достаточно точно предсказать успешность предприятия (Bogodistov, & Botts, 2016; Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017). В связи с этим возникла проблема долгосрочного прогнозирования, форсайт-проектирования развития предприятий и отраслей, оценки гибкости предприятий перед лицом более или менее масштабных кризисов (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Кроме того, форсайт-компетенции (Adner, & Helfat, 2003; Arend, & Bromiley, 2009) связаны с так называемыми организационными способностями. Согласно концепции динамических способностей, предприятие может и нуждается в активном развитии своих способностей реконфигурации ресурсов (ресурсной базы) и систем отношений внутри и вне предприятия согласно с трансформациями отраслевого рынка (Grant, 2003). Организационная способность определяется существованием таких рутин и их комбинаций, которые помогают фирмам продуктивно и эффективно реагировать на поступающие вызовы региональных и мировых рынков. Организационные способности рассматриваются в настоящее время в контексте понятия о рутинности (Pentland, & Rueter, 1994; Felin, & Foss, 2009; Felin, Foss, Heimeriks, & Madsen, 2012; Miller, Pentland, & Choi, 2012). И. Баррето сформулировал концепцию «склонности» (propensity) – наличия рутин, фиксирующих тенденции в действиях предприятия (Barreto, 2010). «Рутины» – это «сложные шаблоны социальных действий, запрограммированный ответ на стимулы (раздражители) внешней экономической среды» (Miller, & Pentland, & Choi, 2012; Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017, p.149). С. Винтер определил организационную способность как «рутину высокого уровня»: она дает менеджменту фирмы систему вариантов стратегий достижения того или иного результата (Winter, 2003). Сам форсайт, поэтому, может быть назван «рутиной высокого уровня».

В моделях причинной неопределенности (causal ambiguity), в теории гистерезиса («hysteresis») и зависимости результата от пути предыдущего развития, зависимости хода развития от конечной цели (Wernerfelt, 1984; Cross, 1993; Barreto, 2010), в работах Д. Тиса и Г. Пизано, а также в работах, выполненных в контексте форсайта и т.д. (Barney, 1991; Fahey, & Randall, 1997; Rohrbeck, 2011), наряду с более или менее имплицитным или эксплицитным подтверждением концепции «vgrin-критериев», сформулированы основы последующих исследований выживания и развития предприятий в условиях постоянно меняющейся, разрушающей привычные отношения, окружающей среды (Teese, Pisano, & Shuen, 1997; Andreeva, & Chayka, 2006; Kat'kalo, 2008; Bogodistov, & Botts, 2016; et al.). Очевидно, чтобы выживать и развиваться, нужно иметь как неизменяемые и уникальные, так и изменчивые, неуникальные способности, а также реагировать как на ведущие, очевидные тенденции в развитии рынка и самого предприятия, так и на скрытые, созревающие. С этим связано разделение ключевых и базовых компетенций и способностей предприятий. Так, по мнению В.А. Кулеша, «рост конкурентоспособности достигается, как правило, за счет уникальности и лидерства в ключевых, а не базовых компетенциях. В условиях современного конкурентного рынка недостаточно просто создавать качественный продукт, нужно формировать ключевые компетенции, окончательные комбинации которых, трансформирующиеся в конкурентные преимущества, уникальны для каждой компании данной отрасли» (Kulesh, 2015, p. 1981-1982). Таким образом, динамические способности как совокупности таких компетенций должны быть уникальными.

Однако, существуют и альтернативные взгляды, постулирующие эквивалентность, а, значит, неуникальность динамических способностей (Eisenhardt, & Martin, 2000). Согласно К. Айзенхардт и Дж. Мартину (Eisenhardt, & Martin, 2000; Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017), важно дифференцировать динамические способности на средне- и высоко-турбулентных рынках: чтобы совладать с экономическими вызовами на медленных и средне-турбулентных рынках фирмам нужны сложные рутины и процессы, в высоко-турбулентных изменяющихся постоянно условиях, компании не могут поддерживать, развивать и применять сложные рутины – на то нет времени, нужны простые правила или руководства к действию. Кр. Бингхэм и коллеги (Bingham, Eisenhardt, & Furr, 2007) говорят о таких руководствах как «эвристиках», которые помогают подстраиваться под нестабильную и непредсказуемую рыночную динамику (Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017). С. Винтер отметил, что динамическая способность или динамическая рутина как повторяемая схема не отличается от иных рутин, хотя и относится к более высокому уровню: это рутина, направленная на изменение других рутин. С. Винтер разделил, таким образом, рутины на рутины базового уровня (необходимые для поддержания существования) и рутины высокого уровня (нужные для изменения базовых рутин). Кроме того, важна и импровизация, которая хотя и не является рутинной, но может помочь справиться со сложными проблемами. Импровизацию, по сути, можно отнести к реализации эвристик (Winter, 2003; Bogodistov, & Botts, 2016; Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017). В целом, форсайт-компетенции сочетают рутинные, «технологические» и импровизационно-инновационные аспекты.

Расхождение в оценках динамических способностей – уникальных и эквивалентных – преодолевается, если обратиться к более широкому представлению о гетерогенности рынка и жизнедеятельности предприятия как таковых. Ситуация жизнедеятельности и развития каждого предприятия специфична, и для достижения внешне и формально похожих результатов возможны содержательно различные ресурсы и способности. Вопрос, следовательно, состоит в том, какие именно меры и ресурсы позволят выживать и развиваться каждому конкретному предприятию в той или иной ситуации, а также в том, какие содержательные и

какие формальные результаты выступают как желательные. Это и есть вопрос о форсайте, о вычлениении и использовании множественных сигналов – маркеров перемен для прогноза и управления предприятием в тех или иных условиях (Loveridge, 2009; Rohrbeck, 2011). Это вопрос о выделении, сопоставлении и реализации возможностей (сценариев) развития предприятия. Опираясь на те или иные маркеры перемен и группы маркеров, выбирая ту или иную модель сценарирования, а также те или иные меры воздействия на развитие предприятия и рынка, предприятие задействует как уникальные, так и неуникальные, как рутинные, так и инновационные способности (Fahey, & Randall, 1997; Van den Broeck, 2005).

Постулат об «эквивалентности» динамических способностей: разные компании могут достигать успеха различными путями, динамические способности заменимы, то есть их существование в целом противоречит ресурсно-ориентированной теории, постулату об уникальности способностей. Традиционная, ресурсно-ориентированная теория развивала концепцию «ключевых компетенций» (core competences) (Prahalad, & Hamel, 1990), в рамках которой успешность предприятий соотносилась с уникальным сочетанием определенных ресурсов, компетенций и технологий. Если форсайт-компетенции уникальны и только отдельные компании с определенными форсайт-компетенциями достигают успеха – это аргумент против эквивалентности. Если же разные компании могут применять разные форсайт-компетенции, достигая успеха и сохраняя конкурентные преимущества, то это говорит в защиту высказывания Айзенхардт и Мартина об эквивалентности. Однако, как и другие динамические способности, форсайт-компетенции объединяют как уникальные, так и неуникальные компоненты. Таким образом, возникает вопрос о том, какие динамические способности (включая форсайт-компетенции) являются уникальными, и, таким образом, необходимыми для успешной адаптации и развития в кризисные периоды рынка, а какие, хотя и не являются уникальными, но позволяют существенно оптимизировать адаптацию и осуществить развитие организации. Современный взгляд, соединяющий крайности концепции «ключевых компетенций» и концепции эквивалентности, полагает, что форсайт-компетенции предприятий, а также все иные динамические способности предприятий включают как уникальные, так и неуникальные способности (компоненты). Кроме того, форсайт-компетенции включают технологические, «застывшие, рутинные и подвижные, интуитивные формы реагирования на изменения (маркеры перемен). Сама концепция форсайта призвана дать понимание того, что в развитии людей, предприятий, рынков и сообществ существуют и общие, неуникальные, и специфические, уникальные аспекты, позволяющие разным субъектам достигать как различных, так и сходных результатов. Форсайт – это концепция не просто гетерогенного, но постоянно изменяющегося развития, в котором уникальные ресурсы могут становиться общими, а общие – уникальными и т.д. Форсайт опирается также на представление о различных типах маркеров перемен. Маркеры перемен включают два основных типа: «слабые», неочевидные и негарантированно приводящие к тем или иным изменениям, и «сильные», очевидные и вызывающие конкретные изменения. Классический прогноз и представление о гомогенном рынке уделяли внимание лишь «сильным» сигналам или маркерам перемен, акцентируя важность уникальных преимуществ. Форсайт-подход обратил внимание на незначительные, «слабые сигналы», являющиеся предвестниками масштабных изменений и/или ключами доступа к стратегической коррекции развития предприятий, отраслей, кластеров и сообществ в целом.

Не случайно, что авторы и исследователи динамических способностей предприятий, среди основных их компонентов – способности почувствовать возможности и угрозы (sensing capacity), способности выбрать определенную возможность (seizing capacity) и способности реконфигурировать

существующие ресурсы предприятия с целью достижения желаемых результатов (*reconfiguration capacity*) – первыми назвали именно способности, связанные с форсайт-компетенциями (Pentland, & Rueter, 1994; Teece, & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013; Teece, 2014; et al.). Так, И. Баррето предложил разделить динамическую способность на склонность заметить возможность и угрозы, склонность принимать быстрые решения, склонность принимать решения, ориентированные на рынок, склонность к реконфигурированию ресурсов (Barreto, 2010). В работах Е. Богодистова и коллег выделяются три компонента динамических способностей: способность заметить изменения (*sensing*), способность выбрать определенную возможность (*seizing*) и способность достичь результата путем реконфигурации ресурсной базы (*reconfiguration*) (Li, & Liu, 2014; Bogodistov, & Botts, 2016; Bogodistov, Krupskyy, & Sardak, 2017). Все эти «склонности» или компоненты динамических способностей, как отметили исследователи, тесно связаны: отсутствие одной не позволяет в полной мере реализовать возможности других и фирмы в целом (Van den Broeck, et al., 2005; Li, & Liu, 2014). При этом без первого компонента, как правило, невозможно осознанное и целенаправленное осуществление остальных. Поэтому так важен форсайт, ставший одной из ведущих концепций и сфер исследований стратегического менеджмента. Форсайт-компетенции в основном относятся к первой группе – способностей почувствовать возможности и угрозы. В. А. Кулеш также отметил, что «для того чтобы компания была успешной, процесс стратегического выбора должен быть непрерывным, она должна постоянно создавать, воспроизводить свои ключевые компетенции», составляющие те или иные способности предприятия или приобретать новые. При этом «исследование стратегического выбора промышленных предприятий, обеспечивающее их конкурентоспособность в условиях динамичной конкурентной среды, необходимо осуществлять, не просто с позиций ресурсной концепции, а концептуального подхода в выявлении динамических способностей в силу сложности формирования уникального набора эффективных ресурсов», «усиление значимости фактора времени в условиях усиления конкуренции и скорости реакции на изменения внешней среды ставят перед предприятием необходимость поиска и наращивания динамических способностей», дающих возможности оперативной и, в тоже время, стратегически правильной реконфигурации ресурсов, процессов, отношений» (Kulesh, 2015, p. 1981-1982).

Кроме того, в контексте форсайт-подхода, с его ориентацией на формирование долговременных прогнозов и долгосрочных стратегий развития, важно представление об ориентированности динамических способностей на изменение рынка: первоначально динамические способности определялись как инструмент реагирования на преимущественно краткосрочные изменения (адаптации). После работ К. Айзенхардт и Дж. Мартина, а также в контексте форсайта их можно рассматривать как инструменты изменения самого рынка, заставляющие трансформироваться само предприятие и его динамические и иные организационные способности, а также конкурентные компании, их динамические и иные способности и т.д. (Eisenhardt, & Martin, 2000; Felin, & Foss, 2009; Cordes-Berszinn, 2013). Таким образом, сам форсайт выступает как процедура и компонент трансформации окружающей среды предприятия.

В развитии форсайт-компетенций особую роль играет «чувствительность к переменам» и умение выделять и осмысливать «маркеры перемен»: перемен позитивных, способствующих росту предприятия, и перемен негативных, угрожающих благополучию и жизни системе. Идентификация и осмысление этих маркеров, а также понимание того, что перемены неизбежны и, даже самые «опасные» несут функцию развития, – если они правильно осмыслены, если их потенциал

использован организацией и ее членами в целях развития, – основа форсайта. Используя работу с «маркерами перемен», приспособившая к ним «рутины», создавая и внедряя технологические и кадровые инновации, предприятие может развивать свои динамические способности, реагируя даже на самые трудно прогнозируемые и трудно осмысляемые события. Так, С. Финкельштейн отметил ряд показателей грядущих перемен в организации: неоправданная сложность организационной структуры компании; потеря контроля и тенденция упускать из виду сигналы, предупреждающие о трудностях; изъятия руководства, включая депрофессионализацию и выгорание; беззастенчивая реклама и безосновательные ожидания относительно развития компании; создающие проблемы личные качества менеджеров и специалистов, включая их излишнюю самоуверенность и гордыню (Finkelstein, 2004). Изменения требуют гибкости, наблюдательности и специального отслеживания, что говорит о важности развития динамических способностей предприятия в целом (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Khamel, & Prakhaldad, 2002; Adner, & Helfat, 2003; Finkelstein, 2004; Taleb, 2014). Важно также учитывать, как отметил М.Б. Шифрин, что при нарастании интенсивности и экстенсивности изменений предсказать характер изменений и результат становится все труднее. При этом, с одной стороны, весьма рискованно предпринимать что-либо, если нет ясной и точной информации о происходящем, а, с другой стороны, к моменту получения необходимой для уверенных решений информации может не остаться времени правильно отреагировать. Одним из вариантов решения данной дилеммы является разработка нескольких более или менее развернутых сценариев развития организации, а ответных и упреждающих мер для реагирования на более или менее предсказуемые феномены и события (Shifrin, 2007; Kryukov, 2010). В работах Н. Талеба и других исследователей форсайт – это деятельность по выявлению и исследованию маркеров перемен, а также осмыслению инфицируемых этими переменами событий (van Notten, 2005; Loveridge, 2009; Taleb, 2014; Bishop, & Hines, 2015).

Форсайт-компетенции предприятия включают:

- 1) способность выявлять маркеры перемен (сюда входят такие рутины как выявление «сильных», «слабых», центральных и периферических сигналов грядущих или уже наступивших перемен, анализ и соотнесение их друг с другом, исследование их реальных и нереальных позитивных и негативных последствий, предписание тренировать чувствительность к переменам и наблюдательность в целом, реагировать на нестабильные и дисгармоничные аспекты деятельности предприятия и жизни окружающего социума);
- 2) способность создавать сценарии вероятных и маловероятных, опасных для развития и поддерживающих развитие, событий (рутина, предписывающая и осуществляющая задачу интегрировать отдельные маркеры перемен и события в целостные альтернативные и дополняющие друг друга сценарии);
- 3) способность управлять развитием событий вне и внутри организации, воздействуя на зоны, в которых нарушен или может быть нарушен порядок, о чем сигнализируют те или иные «маркеры» (рутины, предлагающие и осуществляющие задачи «отсекать лишнее» и «добавлять не хватающее», «структурировать хаотичное» и «деформализировать рутинное», «вводить новое» и «убирать устаревшее», «двигаться самостоятельно» и «двигаться в потоке» и т.д.);
- 4) способность управлять развитием событий в обществе и сфере производства (рутины, реализующие задачи формулировать и трансформировать миссию и организационную культуру предприятия, соотнося ее с идеологическими трендами сообщества) и т.д.

Помимо отмеченного выше сходства целей форсайта со способностью исследовать изменяющуюся реальность,

выделяя в ней угрозы и перспективы развития, отраженные в первой и второй группе способностей, форсайт-компетенции позволяют реализовать и дальнейшие изменения. Так, первая и вторая группа способностей близки по смыслу к способностям распознавать изменения внешней среды или sensing, а третья и четвертая близки к такому компоненту динамических способностей, как реконфигурирование ресурсов. Последнее сходство открывает новые возможности для исследователей, занимающихся темами динамических способностей и форсайта. Если в данной работе форсайт рассматривался сквозь призму компонента динамических способностей как способность заметить изменения, то интересным представляется и будущее исследование форсайта сквозь призму внедрения изменений или реконфигурирования. Форсайт-компетенции помогают осмысливать, активизировать и реконфигурировать ресурсы предприятий перед лицом кризисов и вызовов современного рынка. Это говорит о том, что форсайт-компетенции являются важнейшей частью динамических способностей, а теория динамических способностей необходимым образом пересекается и нуждается в обогащении концепциями и подходами форсайта. Таким образом, может возникнуть новое, перспективное направление дальнейших исследований.

## Выводы

Анализ форсайт-компетенций как компонента динамических способностей предприятий показал их ведущую роль в реализации остальных динамических способностей, а также то, что форсайт предприятий и отраслей оказывает трансформирующее влияние на их развитие как систем, помогая преобразовывать, а не только прогнозировать, развитие отрасли или предприятия. Форсайт-компетенции тесно связаны со способностями организации распознавать возможности и угрозы развития, исследовать и выбирать возможности реконфигурации и осуществлять саму реконфигурацию ресурсов. Современные исследования организационных перемен нацелены на маркеры перемен – предвестники серьезных изменений, например, организационных коллапсов, производственных конфликтов, утечек кадров и т.д. Однако динамические способности фирмы позволяют ей своевременно выявлять и продуктивно реагировать на жизненные вызовы. Активное и точное выявление этих маркеров перемен, в том числе применение и изменение рутин управления предприятием, не только позволяют прогнозировать неочевидные изменения, но и вмешиваться в течение процессов, корректируя их с наименьшей затратой сил и ресурсов. Кроме того, динамические способности позволяют воздействовать и на сами рынки и окружающую предприятие реальность в целом. Форсайт-компетенции являются органичной частью динамических способностей предприятия. Форсайт выступает как компетенция организации «предвидеть» события на основании определенных маркеров, гармонично интегрируется с концепцией динамических способностей, в том числе с таким компонентом этих способностей, как способностью распознавать возможности и угрозы. При этом форсайт смещает фокус внимания на поиск маркеров изменений и их стратегическое рассмотрение, позволяющее не только «подготовиться к грядущим событиям, но и влиять на эти события, в том числе, «обходить» и «снимать» их, воздействуя не только на центральные, сильные, ведущие, но и периферические, слабые, «зависимые» звенья отношений. Он включает многоступенчатый комплекс рутин, нацеленных на решение задач эффективного и продуктивного стратегического менеджмента.

Таким образом, в нашей работе сделана первая попытка интеграции концепций динамических способностей предприятий и форсайта, введено понятие форсайт-компетенций предприятия, рассмотрено их место в совокупности динамических способностей предприятия. Как показало проведенное исследование, обе концепции имеют

целый ряд сходных представлений о развитии предприятий и отраслей в условиях социально-экономических кризисов. Интеграция этих концепций открывает путь к развитию теории и практики форсайта, а также расширяет границы форсайта как эмпирической процедуры, раздвигает рамки представлений об исследовании, оценке и формировании динамических способностей предприятий и групп предприятий. Таким образом, проведенное исследование обладает выраженной практической значимостью, с которой связан целый ряд перспектив дальнейшего изучения и оценки функций, компонентов динамических способностей предприятий и отраслей. Так, в выбранном нами направлении появляется возможность разработки новых, эмпирических методик для оценки этих способностей, а также новых подходов к форсайту. Кроме того, весьма интересным направлением является изучение процессов формирования и трансформации рутин управления предприятием, связанных со способностью предприятия распознавать возможности и угрозы своего развития в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах, а также рутин, позволяющих предприятию трансформировать окружающую их реальность.

## References

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. doi:10.1002/smj.331.
- Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006). К дискуссии о сущности динамических способностей [To the discussion about the nature of dynamic capabilities]. *Vestnik Sankt-Petersburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment [Vestnik St. Petersburg University. Management]*, 4, 163-174.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90. doi:10.1177/1476127008100132.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: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.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656. doi:10.2307/258317.
- Barney, J. B. (1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research. in P. Shrivastava, A. Huff, and J. Dutton (eds.), *Advances in strategic management*, Vol. VIII, JAI Press, 39-61.
- 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.
- Baubion, Ch. (2013). *OECD Risk management: strategic crisis management*. Paris : OECD Publ.
- 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.
- Bishop, P., & Hines, A. (Ed.). (2015). *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*. Social Technologies. Washington: Hinesight.
- Bogodistov, Y., & Botts, M. (2016). Dynamic capabilities in extremely dynamic environments: here «competitive advantage» equals «lives». *76th Annual Meeting of the Academy of Management*. Anaheim, CA: Academy of Management, 10.
- Bogodistov, Y., Krupskyy, O., & Sardak, S. (2017). Dinamicheskie sposobnosti: Sravnenie metodov izmereniya na primere



- malykh i srednikh predpriyatiy Ukrainy ["Dynamic capabilities: A comparison of measurement methods on the example of small and medium enterprises in Ukraine"]. *Ekonomichniy Prostir [Economic Space]*, 110, 139-161.
- Cordes-Berszinn, Ph. (2013). *Dynamic Capabilities: How Organisational Structures Affect Knowledge Processes*. Palgrave Macmillans. Palgrave Macmillan, 327.
- Cross, R. (1993). On the foundation of hysteresis in economic system. *Economics and Philosophy*, 9, 53-74. doi:10.1017/S0266267100005113.
- 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<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
- Fahey, L., & Randall, R. (Ed.) (1997). *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*. New York: John Wiley.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157-167. doi:10.1016/j.scaman.2009.02.003.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x.
- Finkelstein, S. (2004). *Oshibki top-menedzherov vedushchikh korporatsiy: analiz i prakticheskie vyvody [Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes]*. Moscow: Alpina Business Books, 394.
- Grant R. M., (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. doi:10.2307/41166664.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi:10.1002/smj.2247.
- Kat'kalo, V. S. (2008). *Evolutsiya teorii strategicheskogo upravleniya [Evolution of strategic management theory]*. SPb: Publishing house "Graduate school of management".
- Khamel, G., Prahalad, K. (2002). *Konkuriruya za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya [Prahalad Competing for the future. Creating the markets of tomorrow]*. Moscow: «Olympus-Business», 288.
- Kryukov, S. V. (2010). Forsayt: ot prognoza k formirovaniyu budushchego [Foresight: from forecast to a future]. *Prostranstvo ekonomiki [Terra Economicus]*, 8(3-2), 7-17.
- Kulesh, V. A. (2015). Kontseptsiya dinamicheskikh sposobnostey v strategicheskoy vybore kompanii [The concept of dynamic abilities in the strategic choice of the company]. *Nauchnyy zhurnal KubGAU [Scientific Journal of KubSAU]*, 108, 1164-1182.
- 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.
- Loveridge, D. (2009). *Foresight: The Art and Science of Anticipating the Future*, New York, NY: Routledge.
- Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard business review*, 92(1-2), 3-8.
- Miller, K. D., Pentland, B. T., & Choi, S. (2012). Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1536-1558. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01062.x.
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-510.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- 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:10.2307/259392.
- Rodríguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and innovation management*, 11 (3), 135-146. doi:10.1111/1467-8691.00246.
- Rohrbeck, R. (2011). *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Springer Series: Contributions to Management Science. Heidelberg and New York: Physica. doi:10.1007/978-3-7908-2626-5.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263. doi:10.1016/j.indmarman.2011.10.009.
- Shifrin, M. B. (2007). *Strategicheskiiy menedzhment ["Strategic management"]*. St. Petersburg: Piter, 240.
- Taleb, N. N. (2014). *Antifragile: things that gain from disorder*. New York: Random House. Retrieved from https://cpor.org/af/Taleb\_Antifragile.pdf.
- 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.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. doi:10.1057/jibs.2013.54.
- 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.
- 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.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. doi:10.1525/cmr.2016.58.4.13.
- Van den Broeck, J., Argeseanu Cunningham, S., Eeckels, R., & Herbst, K. (2005). Data Cleaning: Detecting, Diagnosing, and Editing Data Abnormalities. *PLoS Medicine*, 2(10), e267. doi:10.1371/journal.pmed.0020267.
- Van Notten, P. W. F. (2005). *Writing on the wall: scenario development in times of discontinuity*. Amsterdam: Thela Thesis & Dissertation.com. Retrieved from https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/1718736/guideb206840-cb81-4ed6-bb2b-f68c5236db41-ASSET1.o.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. doi:10.1016/j.lrp.2012.12.001.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. doi:10.1002/smj.318.

**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; Nikolyyuk, 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 ході 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 наявність 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 багатою мовою, 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.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75–90. doi:10.1177/1476127008100132.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bogodistov, Y., Krupskiy, O., Sardak, S. (2016). Dinamicheskie sposobnosti: sravnenie metodov izmerenija 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.
- 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.
- 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.
- Grebeshkova, O. M., & Malyarchuk, O. G. (2013). Dinamichni zdatnosti pidpriemstva: sposobi viyavleniya ta vldstehennya 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 upravlnnya v pereblgu evolyutsiyi teoriyi strategichnogo upravlnnya [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 navchannya na osnovi kontseptsiyi dinamichnih zdbnostey. *Ekonomichna 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.
- Malyarchuk, O. G. (2010). Klasifikatsiya zdatnostey pidpriemstva. *Malyarkhuk 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 adaption]. *Regionalna Blznes-Ekonomika Ta Upravlnnya*, 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 Unversitetu*, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi: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.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. doi: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.
- 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.
- 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.
- 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.

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

Volume 25 (1), 2017, pp. 24-29

DOI: 10.15421/191704

Received: 15 November 2016

Revised: 10 December 2016; 27 February 2017

Accepted: 01 March 2017

Published: 25 March 2017

UDC classification: 658.3

JEL classification: J24

## Dynamic managerial capabilities: lessons from non-profits in highly dynamic environments

M. M. Botts †

**Purpose.** Drawing on the concept of dynamic managerial capabilities, to propose a model that incorporates managerial human and social capital, and managerial cognition in the dynamic capabilities framework.

**Design/Method/Approach.** The study is an empirical in the context of the current conflict in the eastern Ukraine and is an analysis a non-profit field with an extremely high dynamic environment. The data was collected using a quantitative survey with 70 private corps, non-commissioned officers, and higher-ranked officers.

**Findings.** The model provides a direct relationship between dynamic capabilities and dynamic managerial capabilities, whereby the latter is constituted by the perceived manager's competence (manager's human capital), manager's team (manager's social capital), and manager's goal congruence towards the goals of the organization (managerial cognition).

**Theoretical implications.** This paper expanded the body of research on dynamic managerial capabilities by developing the following arguments: (1) dynamic managerial capabilities directly influence organizational dynamic capabilities; (2) managerial social capital mediates relationships between managerial human capital and organizational dynamic capabilities; (3) managerial social capital mediates relationships between managerial cognition and organizational dynamic capabilities.

**Originality/value.** This research not only shows how a non-profit organization can act efficiently, it is also an example of an application of strategic management theory to a practical field with life or death consequences.

**Research limitations/Future research.** This research opens avenues for future research on dynamic capabilities in non-profit organizations.

**Paper type** – empirical.

**Keywords:** dynamic managerial capabilities; military; managerial social capital; managerial human capital; managerial cognition.

### Acknowledgements

*I would like to thank Yevgen Bogodistov with whom we started making this research for his patience and always helpful comments. I would also like to thank Florian Dost for joining our team in this project and providing new insights from his sphere of study.*

† Moritz Martin Botts, Dipl.-Ök.,  
doctoral candidate, Lecturer in Business Ethics,  
University of Vechta,  
Vechta, Germany  
e-mail: moritz-m.botts@uni-vechta.de



## Динамічні здібності менеджерів: уроки неприбуткової організації в умовах високої динаміки

**Морітц Мартін Боттс**

Університет м. Фехта, Фехта, Німеччина

**Мета дослідження.** Базуючись на концепції динамічних здібностей менеджерів, запропонувати модель, яка інтегрує людський і соціальний капітал менеджерів, а також свідомість менеджерів в загальну схему динамічних здібностей.

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** Дане дослідження – емпіричне в контексті поточної кризи на Сході України, проведено шляхом аналізу діяльності неприбуткової організації в умовах екстремальної динаміки навколишнього середовища. Дані зібрані з використанням анкетування 70 рядових, сержантів і офіцерів з подальшим кількісним аналізом даних.

**Результати.** За допомогою запропонованої моделі протестовано пряме взаємовідношення між організаційними динамічними здібностями і динамічними здібностями менеджерів. Останні були представлені прийнятною компетенцією керівника (людський капітал менеджера), командою керівника (соціальний капітал менеджера) і узгодженістю цілей керівника з цілями організації (свідомість менеджера).

**Теоретичне значення дослідження** – розширено наукову дискусію про динамічні здібності менеджерів шляхом розвитку таких аргументів: (1) динамічні здібності менеджерів безпосередньо впливають на динамічні здібності організації; (2) соціальний капітал менеджерів є медіатором у взаєминах між людським капіталом менеджерів і організаційними динамічними здібностями; (3) соціальний капітал менеджерів є медіатором між свідомістю менеджерів і організаційними динамічними здібностями.

**Оригінальність/цінність Наукова новизна дослідження.** В цьому дослідженні показано не тільки можливості неприбуткової організації діяти ефективно, але і приклад застосування теорії стратегічного менеджменту в практичній сфері, де наслідком прийняття рішень є життя або смерть.

**Перспективи подальших досліджень.** Цією роботою відкрито шлях до подальших досліджень в галузі динамічних здібностей у неприбуткових організацій.

**Тип статті** – емпірична.

**Ключові слова:** динамічні здібності менеджерів; військова справа; соціальний капітал менеджерів; людський капітал менеджерів; свідомість менеджерів.

### Подяка

Я хочу подякувати Євгенові Богодістову, з яким ми почали робити це дослідження, за його терпіння і корисні поради. Я також хочу висловити свою вдячність Флоріанові Досту за те, що він приєднався до нашої команди і цього проекту і привніс нові ідеї зі своєї сфери досліджень.

## Динамические способности менеджеров: уроки неприбыльной организации в условиях высокой динамики

**Моритц Мартин Боттс**

Университета г. Фехта, Фехта, Германия

**Цель исследования.** Базируясь на концепции динамических способностей менеджеров, предложить модель, интегрирующую человеческий и социальный капитал менеджеров, а также сознание менеджеров в общую схему динамических способностей.

**Дизайн/Метод/Подход исследования.** Данное исследование – эмпирическое в контексте текущего кризиса на Востоке Украины, проведено путем анализа деятельности неприбыльной организации в условиях экстремальной динамики окружающей среды. Данные собраны с использованием анкетирования 70 рядовых, сержантов и офицеров с последующим количественным анализом данных.

**Результаты.** С помощью предложенной модели протестировано прямое взаимоотношение между организационными динамическими способностями и динамическими способностями менеджеров. Последние были представлены воспринимаемой компетенцией руководителя (человеческий капитал менеджера), командой руководителя (социальный капитал менеджера) и согласованностью целей руководителя с целями организации (сознание менеджера).

**Теоретическое значение исследования** – расширена научная дискуссия о динамических способностях менеджеров путем развития следующих аргументов: (1) динамические способности менеджеров напрямую влияют на динамические способности организации; (2) социальный капитал менеджеров является медиатором во взаимоотношениях между человеческим капиталом менеджеров и организационными динамическими способностями; (3) социальный капитал менеджеров является медиатором между сознанием менеджеров и организационными динамическими способностями.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.** В данном исследовании показаны не только возможности для неприбыльной организации действовать эффективно, но и пример применения теории стратегического менеджмента в практической сфере, где следствием принятия решений являются жизнь или смерть.

**Перспективы дальнейших исследований.** Этой работой открыта возможность дальнейший исследований в области динамических способностей для неприбыльных организаций.

**Тип статьи** – эмпирическая.

**Ключевые слова:** динамические способности менеджеров; военное дело; социальный капитал менеджеров; человеческий капитал менеджеров; сознание менеджеров.

### Благодарность

Я хочу поблагодарить Евгения Богодистова, с которым мы начали делать это исследование, за его терпение и полезные советы. Я также хочу выразить свою благодарность Флориану Досту за то, что он присоединился к нашей команде и этому проекту и привнес новые идеи из своей сферы исследований.

## Introduction

**D**ynamism is one of the key factors for the dynamic capability (Eisenhardt, & Martin, 2000). Since dynamism plays a crucial role for dynamic capabilities, I investigated dynamic managerial capabilities in a domain in which dynamism is present by default, i.e. during warfare. In this paper I focus on non-profit organizations. Up to now, only few papers discuss the role of dynamic capabilities in the non-profit domain (Piening, 2013). In this relatively small field of research, the focus is mainly set on dynamic capabilities as an organizational construct, since it is hypothesized that managers may play a smaller role in non-profit than in for-profit organizations due to the larger role of institutions such as bureaucracy (Boyne, 2002, p.116). However, a certain type of organization exists where managers, though being called by a different name, play an even larger role than in firms. If one looks at organizations like Médecins Sans Frontières (“Doctors without Borders”) or military forces, one may notice the very important role doctors or military officers play. In this work, I therefore investigate dynamic managerial capabilities and their interplay in military units which are actively engaged in the warfare in the eastern Ukraine.

## Research Question

**T**he research question of this paper is, this, “*In how much dynamic managerial capabilities in non-profit organizations impact the organizational dynamic capability?*”

## Theoretical Background

**S**ince the introduction of the concept of “dynamic capabilities” by Teece and Pisano (1994), research in dynamic capabilities has developed into different directions. Whereas Winter (2003) investigated the routinized nature of dynamic capabilities, other researchers focused on the role of managers or decision-makers in dynamic capabilities of firms (e.g. Adner, & Helfat, 2003; Sirmon, & Hitt, 2009; Helfat, & Peteraf, 2015).

Dynamic managerial capabilities were first introduced by Adner and Helfat in 2003 in order to underpin corporate level managerial decisions. They proposed to root dynamic managerial capabilities in three underlying factors: Managerial human capital, managerial social capital, and managerial cognition, whereby these factors influence strategic and operational decisions of managers “separately and in combination” (Adner & Helfat, 2003, p.1013). Concerning managerial human capital, scholars refer to learned skills, managerial social capital relates to social relationships conferring influence, control, and power, and, finally, managerial beliefs include mental models. In their recent work, Helfat, & Peteraf (2015) discuss the underlying managerial cognitive capabilities or certain psychological concepts which on the one hand tackle the three factors mentioned above, and, on the other hand, incorporate the concept of dynamic managerial capabilities into the framework of Teece (2007). Scholars propose the notion of managerial sensing, seizing, and reconfiguring (or orchestrating) capacities as underlying factors for dynamic managerial capabilities.

Although the discussed concepts are meant for use in for-profit organizations, the same concept should be transferable to non-profit organizations (Boyne, 2002). Moreover, some non-profit organizations have to act in environments where dynamism has a considerable pace. If one thinks of regions with epidemics, radioactive contamination, or armed conflicts, one might see not only the importance of the concept of dynamic (managerial) capability, but also the lessons which can and should be learned by business in less dynamic domains.

In this research, I concentrated on military units, in particular on soldiers and military officers who at the moment of data collection were actively engaged in military operations in the eastern Ukraine<sup>1</sup>. As the field of management research is rooted in military traditions and terminology (Talbot, 2003) and current military organization research encompasses modern sociological and management theory (Segal, & Segal, 1983), I propose that an investigation of dynamic capabilities in such domains can offer new insights into dynamic capabilities research and the field of strategic management field in general. The underlying research questions of this paper are: What are the interrelations among managerial human capital, managerial social capital, and managerial cognition; and how do each of these factors and their combination impact dynamic capabilities of military units?

## Theoretical Model

**I**n contrast to Adner, & Helfat (2003), who proposed an indirect link to dynamic capabilities via managerial decision, I propose a direct link. Some factors of dynamic managerial capabilities should directly influence the formation of the dynamic capability of the organization. For example, since organizational dynamic capability is a routine (Winter, 2003) or has a routinized nature (Felin, & Foss, 2009), a team constellation might play a crucial role in its formation. A team, being formed and lead by a manager, represents a part of managerial social capital (Reagans, Zuckerman, & McEvily, 2003; Newell, Tansley, & Huang, 2004). Based on the embedding theorem of Takens (Takens, 1981; Dost, 2015), which states that each variable of a system inherits and contains information of other system variables, this paper argues that a team, formed and lead by a manager, inherits a considerable part of managerial social capital - managerial access to information and people via personal networks (Kor, & Mesko, 2012). Therefore:

*Hypothesis 1. Managerial social capital has a positive influence on dynamic capabilities of the organization.*

Concerning managerial human capital, I support the notion of a direct influence on organizational dynamic capabilities. Since managerial skills and knowledge influence managerial decision-making (Adner, & Helfat, 2003) and managerial decisions are a part of the seizing capacity (Teece, 2007), I assume a positive influence of managerial human capital on organizational dynamic capabilities. Moreover, I assume that the manager’s competence is a good representative for managerial human capital, since, via the evaluation of managerial competence skills, education and experience play a major role (Adner, & Helfat, 2003). Therefore:

*Hypothesis 2a. Managerial human capital has a positive impact on organizational dynamic capability.*

Following Teece (2007) and Barreto (2009), managerial decisions are a part of the seizing capacity, or a propensity to make timely and market-oriented decisions which are formed not only from managerial decisions, but also from decisions made by personnel involved in according routines (Tierney & Farmer, 2002; Webster, 2004). Winter (2003) defines a capability as a set of decision options conferred upon management, assuming, first, that decisions are made by “management” and not only one manager and, second, that other routines produce certain decision options. A manager, consequently, is able to influence dynamic capabilities of their team, i.e. a competent manager may form a good team and this team may influence the organizational dynamic capabilities in a routinized way. Therefore:

*Hypothesis 2b. The impact of managerial human capital on organizational dynamic capability is mediated by their team.*

<sup>1</sup> In this paper, I use the internationally common terms for the conflict, e.g. *The Economist* (2015). In the questionnaire supplied to soldiers, the terms commonly used in Ukrainian media were applied.

Finally, I assume that managerial beliefs are both directly and indirectly (via a mediator) connected to organizational dynamic capabilities. Managerial beliefs and mental models may restrict or form dynamic capabilities, since a manager can confirm or reject any process or routine, similar to “dominant logic” as discussed by Kor, & Mesko (2012). Dynamic capabilities assume new processes and actions upon zero-level routines (Winter, 2003) and these processes and actions may be blocked or, vice versa, proposed by a manager (Bogodistov, 2015). If a manager sees an incongruence of the proposed solution, they might apply a kind of a “right of veto”. Therefore:

*Hypothesis 3a. Managerial cognition positively impacts the organizational dynamic capability.*

Managers, as argued above, form teams and teams, as hypothesized earlier, might have a positive influence on dynamic capabilities of an organization. The congruence of managerial beliefs with beliefs of the organization may strengthen teams (e.g. Kor, & Mesko, 2012), which in turn increases organizational dynamic capabilities. Teams are, thus, a mediator in this relationship. Therefore:

*Hypothesis 3b. The impact of managerial cognition on organizational dynamic capability is mediated by their team.*

The hypotheses are depicted in Fig. 1.

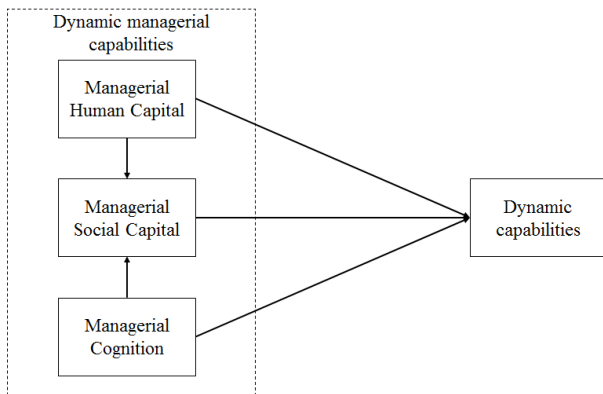


Fig. 1. Theoretical model of investigated relationships

As our current organizational forms are inherited from the military (Talbot, 2003), military units should be a key field of study in order to investigate complex organizational phenomena. Whereas some researchers try to transfer dynamic capabilities research from the strategic management field to the non-profit domain (for a review, see Piening, 2013), I claim that the opposite approach is also necessary.

## Methodology

The data collection is part of a larger study and was conducted in the fall of 2015 in the eastern Ukraine. Due to the severe restrictions in this environment and concerns by Ukrainian intelligence and based on preliminary agreements with volunteers, about 100 questionnaires were printed and forwarded via civilian volunteers to soldiers and military officers either in the area of operation (AO) or to the place of their rotation, leading to a response rate of approximately 70%.

The questionnaire included dynamic capabilities (Li, & Liu, 2014) as a dependent variable and social capital, human capital and managerial cognition as an independent variable, which was assessed with NATO’s CTEF 2.0 instrument (Essens, et al., 2010) in order to test characteristics of the group of people the participant works with directly. There were no issues with reliability or validity of these scales.

Since using questionnaires alone is susceptible to common method bias, a common latent factor test with a Harman’s single factor test was performed (Podsakoff, & Organ, 1986). All items in this study which use Likert-scales united as one factor explained 61.78% of variance. This result indicates a common method bias problem which should be considered in the data interpretation. I would like to stress that the specific setting of the sample and the sample size could have negatively influenced this result as well. As the data for this particular study was collected together with data for a study on relational models in military units, and since all of this data was collected with the same questionnaire, it was possible to make a triangulation in order to define the common method bias. In order to triangulate and exclude errors which could have occurred due to the small amount of items used in this particular paper, other items based on Likert-scales from the whole study were included, i.e. taking into account other parts of the complete questionnaire. If there had been a common method bias issue, it would have impacted other parts of the questionnaire. Therefore, I introduced a common latent factor and a marker variable (Richardson, Simmering, & Sturman, 2009) and added reports of participants on their relational models (equality matching and authority ranking (Haslam, & Fiske, 1999)) and feelings (degree of pleasantness, arousal, and independence (Bradley, & Lang, 1994)). The latter was used as a marker variable, since it is a report on the participants’ state and it should not be theoretically related to the target variables. The variance explained by the common latent factor with the marker variable was about 16.97%, confirming that common method bias should not be an issue across the whole study and therefore likely not for the variables in this paper (Williams, Hartman, & Cavazotte, 2010).

The sample contained one general officer (rank from major to colonel), one company officer (rank from lieutenant to captain), 29 non-commissioned officers (ranks from sergeant to master sergeant), 36 private corps, and 3 participants did not specify their rank. As expected with Ukrainian soldiers, all participants were male. The mean age was 33.14 (SD = 7.61), the mean overall military experience was 25.05 months (SD = 19.71), and the mean time in the AO was 9.21 months (SD = 4.88).

## Results

In a linear regression model including all independent and control variables, managerial cognition and managerial social capital have a significant positive influence on organizational dynamic capability (social capital:  $B = .460$ ,  $p < .001$ ; managerial cognition:  $B = .932$ ,  $p = .001$ ). Managerial human capital had no significant direct influence on organizational dynamic capabilities. The adjusted  $R^2$  of the model was .501. Therefore, Hypotheses 1 and 3a were supported and Hypothesis 2a rejected.

The inclusion of social capital as a mediator in relationships between the managerial competence and the organizational dynamic capability decreased the impact of managerial competence by almost 100% and lowered the significance (no mediation:  $B = 1.177$ ,  $p < .001$ , with mediation:  $B = .558$ ,  $p = .030$ ). The adjusted  $R^2$  was .419; lower confidence interval bound lied at .330, upper confidence interval bound lied at 1.05;  $F(4, 65) = 13.438$ ,  $p < .001$ . This test supported the mediating role of a manager’s team constellation, thereby confirming Hypothesis 2b.

In order to test mediation effects, I performed the multiple regression mediation analysis as proposed by Preacher, & Hayes (2008). The analysis was done twice - once for managerial cognition and once for managerial human capital as independent variables. For this analysis, organizational dynamic capability was used as a dependent variable; social capital, represented by the manager’s team constellation, was assumed to play a mediating role. The analysis controlled for age and time spent in the area of operation. The method of Preacher and Hayes involves bootstrapping, whereby I set the number of samples to 5,000 and the confidence interval to 95%.

Concerning the relationship between managerial cognition and organizational dynamic capability, managerial social capital also plays a mediating role. The mediation is, however, not as strong as in the previous relationship (no mediation:  $B = 1.279$ ,  $p < .001$ , with mediation:  $B = .841$ ,  $p < .001$ ). The introduction of the manager's team as a mediator decreases the influence only by about 29%, though the relationship remains significant. The adjusted  $R^2$  is .507; lower confidence interval bound lied at .201, upper confidence interval bound lied at .790;  $F(4, 65) = 18.732$ ,  $p < .001$ . This test supports the partial mediation by the manager's team constellation, thereby confirming Hypothesis 3b.

In both tests, neither time spent in the AO nor the age of participants played a significant role.

## Conclusions and Discussion

Based on these findings, the following conclusions can be drawn. First, I proposed and tested the direct link between dynamic managerial capabilities and organizational dynamic capabilities. It could be shown that managerial social capital and managerial cognition have a direct positive influence on organizational dynamic capability. Managerial human capital showed no statistically significant influence in combination with the other factors underlying dynamic managerial capabilities. This finding shows the importance of incorporation of data on all three factors of dynamic managerial capabilities for dynamic capabilities research. Whereas *Peteraf, & Helfat (2015)* focus on capacities of managerial sensing, seizing, and reconfiguring (or orchestrating), I stress the role of managerial social and human capital, and of managerial cognition to further dynamic managerial capabilities research.

Second, one could argue that the competence of a manager might play a negative role due to a competency trap. As *Levitt, & March (1988, p.321)* argued "(...) a competency trap can occur when favorable performance with an inferior procedure leads an organization to accumulate more experience with it, thus keeping experience with a superior procedure inadequate to make it rewarding to use". Nevertheless, in the mediation tests it could be shown that managerial human capital has a significant effect on organizational dynamic capabilities. This effect, however, becomes less significant by the inclusion of a mediator and non-significant by the inclusion of main effects of all three underlying factors of dynamic managerial capability. Therefore, I conclude that all three factors should be considered in further research. Moreover, I would like to stress the importance of further investigation of managerial social capital as a mediator for dynamic managerial capabilities research.

Finally, I was able to apply the concept of dynamic managerial capabilities and all its constituting factors in the non-profit domain. The studies in the non-profit domain usually use the concept of dynamic capabilities (*Piening, 2013*), suppressing the meaning of a manager and stressing the role of bureaucratic mechanisms (*Boyne, 2002*). There are, however, non-profit organizations in which the role of a manager is not to be underestimated. With the example of military units it could be shown that the competence of the managers (commanders) and their congruence with organizational goals directly impact dynamic capabilities of the unit. This finding could be applicable for other organizations in the non-profit domain where a manager (leader, doctor, and so forth) plays a big role. Therefore, I stress the importance of research of the concept of dynamic managerial capabilities in such organizations in the non-profit domain.

## Theoretical Implications

Whereas some researchers try to transfer knowledge from the strategic management field to the non-profit domain (for a review, see *Piening, 2013*), I claim that the opposite approach is also necessary. There is still little research done in the field of dynamic capabilities and non-profit organizations, while non-

profit organizations may be the locus of highest dynamics. Since dynamism is needed for dynamic capabilities, non-profit organizations like military units or other organizations working in uncertain, dangerous conditions are the most obvious research target. This research is an example of investigating dynamic capabilities in regimes of highest uncertainty, where "losses" mean human lives.

Furthermore, this research shows the mediated interplay between factors of dynamic managerial capabilities and proposed the direct link between dynamic managerial capabilities and organizational dynamic capabilities.

## Practical Implications

Though the sample comes from the military domain, I argue that these findings are applicable to other non-profit organizations working in highly dynamic environments. I also assume that the results could be generalizable to the for-profit domain, but only further replication studies in the for-profit domain can support this argument. Consequently, the implications at present only hold for the non-profit domain.

First, a manager's team and a manager's congruence with their organizational goal need to be developed in order to increase dynamic capabilities of a unit. Non-profit organizations need to focus on these two aspects if they want to be flexible and able to survive in dynamic environments.

Second, social capital which was represented in this study by the manager's team constellation, is a mediator for goal congruence and managerial competence. Having a competent commander (manager) in the war zone (dynamic environment) is not a sufficient condition to expect the unit to possess and employ dynamic capabilities. If a manager (doctor, commander, etc.) develops a well-functioning team, the manager's competence may play a large role for the dynamic capability of their team, unit, or organization.

Third, it is very important that the manager (doctor, commander, etc.) shares the goals of the whole organization. As this study has shown, units of those commanders who have a high goal congruence have higher dynamic capabilities and better team constellations, which, in turn, increases dynamic capabilities. Therefore, organizations, be it the ministry of defense or an NGO, need to spend more attention to the goals their leaders share with the organization.

## Limitations and Further Research

This study has a number of limitations. First, only a small sample of the population could be accessed. This is due to the difficulty of reaching the population and barriers to access data without breaking rules of national security. Since the goal was to test dynamic capabilities in environments with the highest dynamics, the necessity of further research in similar domains needs to be stressed. Researchers with access to larger samples in similar fields such as *Médecins Sans Frontières* or the *UNHCR* could support the theory and provide more insight to the complex and abstract concept of dynamic managerial capabilities.

I am also aware that I was forced to use single item scales for complex concepts of managerial cognition and managerial human capital. I stress the need for further research using more elaborate scales, which would increase the reliability of research and validity of findings. In this paper, the concepts of managerial human and social capital, and managerial cognition were simplified. A manager's team constellation, competence, and congruence towards organizational goals are good representative concepts for the three factors of dynamic managerial capabilities. Nevertheless, these underlying factors of dynamic managerial capabilities are not restricted by these concepts. I therefore stress not only the need for an application of multi-item measurements for the concepts mentioned above, but also for the inclusion of

other important underlying concepts into dynamic managerial capabilities research, such as external networks for managerial social capital, specific skills, and experience for managerial human capital, and mental models and beliefs for managerial cognition (Helfat, & Peteraf, 2015).

## References

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. doi:10.1002/smj.331.
- Barreto, I. (2009). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. doi:10.1177/0149206309350776.
- Bogodistov, Y. (2015). *Psychological microfoundations and activation of dynamic managerial capabilities: Influence of affective states on managerial behavior*. Frankfurt (Oder), Germany: Europa-Universität Viadrina Frankfurt. Retrieved December 20, 2016, from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:521-opus4-1592>.
- Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. doi:10.1111/1467-6486.00284.
- Bradley, M. M., & Lang, P. J. (1994). Measuring emotion: The self-assessment manikin and the semantic differential. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 25(1), 49–59. doi:10.1016/0005-7916(94)90063-9.
- Dost, F. (2015). A non-linear causal network of marketing channel system structure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 49–57. doi:10.1016/j.jretconser.2014.11.005.
- 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<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
- Essens, P., Vogelaar, A., Mylle, J., Baranski, J., Goodwin, G., van Buskirk, W., Berggren, P., Hof, T. (2010). *CTEF 2.0-Assessment and Improvement of Command Team Effectiveness: Verification of Model and Instrument*. Neuilly-sur-Seine Cedex, France: NATO Research and Technology Organisation.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167. doi:10.1016/j.scaman.2009.02.003.
- Haslam, N., & Fiske, A. P. (1999). Relational models theory: A confirmatory factor analysis. *Personal Relationships*, 6(2), 241–250. doi:10.1111/j.1475-6811.1999.tb00190.x.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. doi:10.1002/smj.332.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2012). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244. doi:10.1002/smj.2000.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338. doi:10.1146/annurev.so.14.080188.001535.
- 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.
- Newell, S., Tansley, C., & Huang, J. 2004. Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding. *British Journal of Management*, 15(S1): S43–S57. doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00399.x.
- Piensing, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(2), 209–245. doi:10.1080/14719037.2012.708358.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. doi:10.1177/014920638601200408.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 4(3), 879–891. doi:10.3758/brm.40.3.879.
- Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49, 101–133.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A Tale of Three Perspectives. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762–800. doi:10.1177/109442810933283.
- Segal, D. R., & Segal, M. W. (1983). Change in military organization. *Annual Review of Sociology*, 9(1), 151–170. doi:10.1146/annurev.so.09.080183.001055.
- Simon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375–1394. doi:10.1002/smj.791.
- Takens, F. (1981). Detecting strange attractors in turbulence. *Dynamical Systems and Turbulence*, Warwick 1980, 366–381. doi:10.1007/bfb0091924.
- Talbot, P. A. (2003). Management organisational history – a military lesson? *Journal of European Industrial Training*, 27(7), 330–340. doi:10.1108/03090590310490007.
- 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.
- 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.
- The Economist. (2015). Crisis in Ukraine. *The Economist*. <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/06/ukraine-graphics?zid=307&ah=5e80419d1bc9821ebe173f4f0f060a07>. Accessed December 20th 2016.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. doi:10.2307/3069429.
- Webster, E. (2004). Firms' decisions to innovate and innovation routines. *Economics of Innovation and New Technology*, 13(8), 733–745. doi:10.1080/10438590410001686824.
- Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method Variance and Marker Variables: A Review and Comprehensive CFA Marker Technique. *Organizational Research Methods*, 13(3), 477–514. doi:10.1177/1094428110366036.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. doi:10.1002/smj.318.

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

Volume 25 (1), 2017, pp. 30-35

DOI: 10.15421/191705

Received: 15 November 2016

Revised: 2 December 2016; 13 February 2017

Accepted: 28 February 2017

Published: 25 March 2017

UDC classification: 336

JEL classification: M10, O39

## Dynamic capabilities: a systematic literature review of theory and practice



**K.-M. Gremme<sup>†</sup>  
V. Wohlgemuth<sup>#</sup>**

**Purpose.** Although the dynamic capability concept has been one of the most researched topics in strategic management in recent years, it is not commonly defined in theory and hardly applied in practice. For this reason, the authors decided to re-evaluate dynamic capability literature.

**Design/Method/Approach.** Systematic literature review.

**Findings.** Various discrepancies concerning the very nature of dynamic capabilities and their impact on firm performance are identified that need to be resolved.

**Theoretical implications.** For the purpose of enabling more precise prediction, it is recommended to contrast various dynamic capability concepts, reducing the number and increasing the predictability of the contingencies involved. It is advised to develop these scenarios based on the various seminal papers on dynamic capabilities, grounded in empirical research and supported by specific examples.

**Practical implication.** It is concluded that there is a generalized version of the dynamic capability concept that allows one to understand the rough outline of dynamic capability theory. However, it is noted that this generalized, contingency-based version compromises the prediction of specific dynamic capability deployment outcomes, therefore hindering dynamic capabilities in gaining practical application.

**Originality/Value.** Complementary and opposing views on the characteristics, causalities and contingencies of the dynamic capability construct are combined and contrasted respectively.

**Research limitations/Future research.** The paper highlights avenues for further research by contrasting, rather than merging, different perspectives.

**Paper type** – conceptual.

**Keywords:** dynamic capabilities; theory; systematic literature review.

<sup>†</sup>Klara-Marie Gremme,  
B.Sc.,  
HTW University of Applied Sciences Berlin,  
Berlin, Germany

<sup>#</sup>Veit Wohlgemuth,  
Dr. rer. pol.,  
Professor of International Business at  
HTW University of Applied Sciences Berlin,  
Berlin, Germany  
e-mail: [veit.wohlgemuth@htw-berlin.de](mailto:veit.wohlgemuth@htw-berlin.de)

## Динамічні здібності: систематичний аналіз літератури з теорії і практики

**К.-М. Гремме,  
Ф. Вольгемут**

Університет прикладних наук ХТВ м.Берлін,  
Берлін, Німеччина

**Мета дослідження.** Не дивлячись на те, що концепція динамічних здібностей – одна з найбільш досліджуваних тем в області стратегічного менеджменту, не існує єдиного розуміння її теорії. Концепцію також важко застосовувати практично. Тому автори вирішили провести аналіз існуючої літератури з динамічних здібностей.

**Метод дослідження** – систематичний аналіз літератури.

**Результати.** Було виявлено низку необхідних до вирішення розбіжностей щодо природи динамічних здібностей і їх впливу на успішність фірми.

**Теоретична значимість дослідження.** З метою більш точних прогнозів рекомендовано застосовувати різні концепції динамічних здібностей. При цьому необхідно зменшати кількість випадкових обставин і прагнути до збільшення їх вчасного визначення. Рекомендовано опрацювати різні сценарії, які повинні бути засновані на наукових дослідженнях з динамічних здібностей, особливо тих, що базуються на емпіричних дослідженнях і підкріплені практичними прикладами.

**Практична значимість дослідження.** Зроблено висновки, що існує узагальнена версія концепції динамічних здібностей, яка необхідна для розуміння і формування теорії динамічних здібностей. Однак створення такої узагальної версії, обумовленої впливом випадкових обставин, обмежує передбачення результатів застосування динамічних здібностей і тим самим обмежує практичне застосування концепції.

**Оригінальність і цінність дослідження.** Зіставлено і проаналізовано взаємодоповнюючі і протилежні погляди на характеристики, причинно-наслідковий зв'язок і обставини конструкту динамічних здібностей.

**Обмеження дослідження/Перспективи подальших досліджень.** У даній статті позначено напрямки для подальших досліджень як шлях протиставлення, а не злиття різних теоретичних підходів.

**Тип статті** – теоретична.

**Ключові слова:** динамічні здібності; теорія; систематичний аналіз літератури.

## Динамические способности: систематический анализ литературы по теории и практике

**К.-М. Гремме,  
Ф. Вольгемут**

Университет прикладных наук ХТВ г.Берлин,  
Берлин, Германия

**Цель исследования.** Не смотря на то, что концепция динамических способностей – одна из самых исследуемых тем в области стратегического менеджмента, не существует единого понимания её теории. Концепцию также трудно применять практически. Поэтому авторы приняли решение провести анализ существующей литературы по динамическим способностям.

**Метод исследования** – систематический анализ литературы.

**Результаты.** Было выявлено множество предстоящих к разрешению разногласий касательно природы динамических способностей и их влияния на успешность фирмы.

**Теоретическая значимость исследования.** С целью более точных предсказаний рекомендуется использовать различные концепции динамических способностей. При этом необходимо уменьшать количество случайных обстоятельств и стремиться к увеличению их своевременного определения. Рекомендовано прорабатывать различные сценарии, которые должны быть основаны на научных статьях по динамическим способностям, особенно базирующихся на эмпирических исследованиях и подкрепленных практическими примерами.

**Практическая значимость исследования.** Был сделан вывод, что существует обобщенная версия концепции динамических способностей, которая необходима для понимания и формирования теории динамических способностей. Однако создание такой обобщенной версии, обусловленной влиянием случайных обстоятельств, ограничивает предсказание результатов применения динамических способностей и тем самым ограничивает практическое применение концепции.

**Оригинальность и ценность исследования.** Сопоставлены и проанализированы взаимодополняющие и противоположные взгляды на характеристики, причинно-следственную связь и обстоятельства конструкта динамических способностей.

**Ограничения исследование/Перспективы дальнейших исследований.** В данной статье обозначены направления для будущих исследований как путь противопоставления, а не слияния различных теоретических подходов.

**Тип статьи** – теоретическая.

**Ключевые слова:** динамические способности; теория; систематический анализ литературы.

## Introduction

In recent years, the dynamic capability (DC) concept attracted increasing attention. With more than 200 publications each year since 2011, the DC construct has turned into one of the most researched and discussed topics in the field of strategic management (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Di Stefano, Peteraf, & Verona, 2010, 2014). Nevertheless, the DC construct has not yet been commonly defined: Approaches to DC theory are often disconnected and sometimes contradictory and thus threaten practical implications of the concept (Easterby-Smith et al., 2009; Barreto, 2010; Di Stefano et al., 2010, 2014; Peteraf, Di Stefano, & Verona, 2013). For instance, to date there has been little agreement on the characteristics of DCs and their actual impact on firm performance (Barreto, 2010). Consequently, the very purpose of the DC concept's existence, creating and sustaining competitive advantages in highly dynamic environments, is controversial (Burisch, & Wohlge-muth, 2016).

## Research Questions

This paper takes a step back to systematically review DC literature (Tranfield et al., 2003) and evaluate the 'soundness' and 'practicality' of DC theory based on Dubin's (1976, 1978) four elements of theoretical systems. Specifically, this paper seeks to answer the research questions whether existing theories on DCs allow us to understand the theoretical construct and to predict its practical implications.

## Method and Data

A comprehensive systematic review on the DCs literature is conducted incorporating articles published over a 26-year time period in multiple renowned management and business journals. The following quality/selection criteria have been applied to the initial 4691 results recorded in the Web of Science database: "dynamic capabilities" being included in title and keywords, the document needs to be a research article (and not a review) and classified as "Business and Management" in the Web of Science, and a citation count above the average of all articles above the average h-index. In addition this procedure was repeated for articles that were published after 2011 (the last review) to include recent developments, since recently published articles have a significantly lower h-index. Three more articles that provided a significant contribution, but are considered as reviews are added: Teece et al. (1997), Teece (2007) and Helfat & Peteraf (2003). The final sample of this systematic literature review are 20 articles (see Table 1).

The journal articles have been analyzed in respect of the four main elements of theoretical constructs by Dubin (1976, 1978). The following sections elaborate (1) the elements of DC theory, (2) causalities within the DC concept as well as (3) contingencies and boundary conditions within the DC framework respectively.

Table 1

Key academic papers on dynamic capabilities

Ambrosini & Bowman (2009)	Rindova & Kotha (2001)
Augier & Teece (2009)	Teece (2007)
Cepeda & Vera (2007)	Teece (2014)
Easterby-Smith & Prieto (2008)	Teece et al. (1997)
Easterby-Smith et al. (2009)	Verona & Ravasi (2003)
Eisenhardt & Martin (2000)	Weerawardena et al. (2007)
Helfat & Peteraf (2003)	Wheeler (2002)
Hodgkinson & Healey (2011)	Winter (2003)
King & Tucci (2002)	Zollo & Winter (2002)
Pavlou & El Sawy (2011)	Zott (2003)

## Results of the Systematic Review

### Elements of Dynamic Capability Theory

The following paragraphs elaborate (1) the most common underlying components of DCs, processes and routines, (2) the difference between zero-level and higher-order capabilities, and (3) a number of DC frameworks that amplify the units of theory as tangible process combinations.

**Processes & routines:** Although most authors have been defining DCs slightly different over that last 26 years, there is a somehow common ground on what the underlying components of DCs are: organizational processes and routines. Teece et al. (1997) describe DCs as "[...] organizational processes, that are [...] shaped by firm's assets (positions) and its evolutionary path" (1997, p. 524). Eisenhardt, & Martin (2000) transform DCs into a much more tangible concept by describing DCs as "specific organizational and strategic routines" (2000, p. 1107). Most articles published after the year 2000 adapt and/or partially modify Teece, et al. (1997) and/or Eisenhardt & Martin's (2000) findings (Peteraf, et al., 2013). For instance, Rindova & Kotha (2001), Cepeda & Vera (2007) and Easterby-Smith & Prieto (2008) state that DCs are routines or processes routed in knowledge and evolved through learning processes. Winter (2003), Pavlou, & El Sawy (2011) and Schilke

(2013) agree that DCs consist of highly patterned, to some extent repetitive, routines.

**Lower- and higher-order organizational processes:** Many scholars distinguish between zero-level and higher-order capabilities. According to Zollo, & Winter (2002, p. 340), first-order capabilities are learned, stable, structured patterns of collective activity and "constitute the firms systematic methods for modifying operating routines", whereas second-order capabilities are the learning mechanisms that first-order DCs are made of/developed from. Winter (2003) refers to zero-level/ordinary ('how we make a living now') and higher-order ('how you change your operational routines') capabilities. The latter are DCs that build or modify zero-level/ordinary capabilities (Winter, 2003, p. 991). Winter (2003, p.992) stresses that although DCs are concerned with change, they are still based on highly patterned routines. Winter (2003) thus disagrees with Eisenhardt, & Martin (2000), who state that DCs consist of simple, experimental routines in fast-paced, high-velocity environments. Wheeler (2002) also describes DCs as a combination of lower-order, simpler capabilities and their underlying routines.

**Dynamic Capability Frameworks:** Most authors agree that DCs comprise a bundle of processes/routines/ordinary capabilities. Based on this assumption a number of authors developed frameworks that substantiate those underlying components. Teece, et al. (1997) claim that there are three kinds of processes



that form DCs: coordination/integration, learning and reconfiguration/transformation. Teece, et al. (1997) view on DCs shaped many other researchers' publications (e.g. Rindova, & Kotha, 2001; Verona & Ravasi, 2003; Hodgkinson, & Healey, 2011; Schilke, 2013). Teece (2007) expands the concept by claiming that "[...] dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets" (2007, p. 1319). Authors writing about DCs have often adopted one of Teece's frameworks (e.g. Easterby-Smith & Prieto, 2008; Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Peteraf, 2009; Hodgkinson & Healey, 2011; V. P. Rindova & Kotha, 2001; Verona & Ravasi, 2003 etc. Wheeler, 2002).

### Causalities within the Dynamic Capability Concept

The most significant causality associated with DCs is the promotion of competitive advantage. However, researchers have clashing opinions on how and why DCs affect performance (Barreto, 2010, p. 274). In earlier publications, authors assume a direct relationship between DCs and sustainable competitive advantage, whereas in more recent papers, researchers dispute that DCs have a direct effect on performance. They claim that DCs have an indirect impact on competitive advantage (e.g. Rindova & Kotha, 2001; Zott, 2003; Blyler & Coff, 2003; Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009; Schilke, 2013). On the very basis, there are three different views on how DCs indirectly impact performance. A range of authors believe that DCs can, under certain circumstances, indirectly, but ultimately lead to sustainable competitive advantage (e.g. Wheeler, 2002; Blyler, & Coff, 2003; Zott, 2003). Other researchers argue that DCs can indirectly cause temporary competitive advantage only (e.g. Eisenhardt, & Martin, 2000; Violina P. Rindova, & Kotha, 2001; Schilke, 2013). Further, a few authors believe that DCs and their direct impact on a firm's resource base simply boost efficiency, but do not necessarily lead to any sort of competitive edge (e.g. Easterby-Smith & Prieto, 2008; Pavlou & El Sawy, 2011; Weerawardena et al., 2007).

### Contingencies and Boundary Conditions in Dynamic Capability Theory

A number of authors explain the uncertainty surrounding the DC concept and its effects on firm performance by referring to boundary conditions.

**External Contingency Factors:** Two of the most common mentioned external contingency factors are *market dynamism* and *competitive landscape* that can impact DC development, deployment and performance (Ambrosini & Bowman, 2009; Pavlou & El Sawy, 2011; Winter, 2003 etc.). However, researchers utter opposing views on how environmental dynamism affects or restricts DCs' impact on performance: Teece et al. (1997, p. 509) explain that DCs are developed and deployed "in environments of rapid technological change". Numerous authors simply emphasize that DC efficiency increases with market dynamism (Rindova, & Kotha, 2001; Wheeler, 2002; Zollo, & Winter, 2002; Sher, & Lee, 2004; etc.). Other authors state that DCs can be effectively deployed in all kinds of market dynamisms. For instance, Zott (2003) elaborates that DCs exist and are effective in fast-paced and slower-paced environments. Also, Pavlou, & El Sawy (2011, p. 261) emphasize a "positive role of dynamic capabilities in the entire spectrum of environmental turbulence".

**Internal Contingency Factors:** The most common internal contingency factors discussed in this literature sample are (1) *organizational paths and positions*, (2) *learning investments and abilities* as well as (3) *top-/management characteristics*. First, a firm's *positions* (e.g. resource base) and a firm's *path of*

competence development are categorized as essential factors impacting DC creation and usage (Teece et al., 1997; Wheeler, 2002; Easterby-Smith, & Prieto, 2008; Ambrosini, & Bowman, 2009; Pavlou & El Sawy, 2011). Teece et al. (1997) state that firms are position- as well as path-dependent, and that both dependencies affect DC development and deployment. This concept explains why Teece (1997), contrary to Eisenhardt, & Martin (2000), argues that DCs are not simply best practices. Numerous authors agree that DC performance varies with a firm's existing and historical resource conditions (Wheeler, 2002; Easterby-Smith & Prieto, 2008; Ambrosini & Bowman, 2009; Pavlou & El Sawy, 2011).

Second, *Learning investments and knowledge management* are commonly identified as influential contingency factors within the DC concept (e.g. Easterby-Smith & Prieto, 2008; Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003; Sher & Lee, 2004). Third, *management characteristics*, i.e. the experience, skills, mindset and intuition of a firm's top-/management, have been classified influential internal contingency factors (e.g. King, & Tucci, 2002; Wheeler, 2002; Cepeda, & Vera, 2007; Hodgkinson, & Healey, 2011).

### Discussion

The DC concept is criticized for lacking theoretical soundness and practical application and implications for its domain (Barreto, 2010). Having analyzed DC literature according to Dubin's theory elements, it can be said that even though the DC concept has been one of the most researched topics in strategic management over the last few years, large parts of its theoretical structure are not yet clearly, and, most importantly, not uniformly defined (Barreto, 2010). Although many differing views on DC theory elements are somehow complementary and can be combined, there are also contradictions. Often these contradictions are routed in the opposing approach to DC theory of the two basic seminal papers: Teece et al. (1997) and Eisenhardt, & Martin (2000), although scholars try to merge both views into one coherent theory using a contingency-based approach (Peteraf et al., 2013; Di Stefano et al., 2014).

### Understanding the Dynamic Capability Framework

**Units of Theory:** Firstly, a firm's resource base and 'firm performance' can be identified as theory units of the DC construct, since DCs reconfigure a firm's resource bundles and indirectly impact firm performance. More importantly, DC literature commonly agrees that DCs consist of various underlying components. Combining the variety of perspectives on what these are, one could summarize that DCs comprise organizational processes, routines and/or bundles of lower-order capabilities (Teece, et al., 1997; Eisenhardt, & Martin, 2000; Zollo, & Winter, 2002). However, researchers' views on the nature of those processes and/or routines are neither consonant nor complimentary/combinable. Certainly, this paper is not the first to identify this divide concerning the nature of theory units of the DC concept (e.g. Easterby-Smith, et al., 2009; Barreto, 2010; Peteraf, et al., 2013; Di Stefano, et al., 2010, 2014; Wohlgemuth, & Wenzel, 2016 etc.). The DC literature allows one to understand the basic DC theory 'skeleton'. However, it should be noted that this generalized version of DC theory units and their characteristics is highly context dependent. This context dependency is an important fact to consider when analyzing the practicality of a theoretical contribution, since all further theory elements are somehow dependent on the basic units of theory (Dubin, 1976, 1978).

**Laws of relationships:** DC literature seems in unison with respect to the primary causalities of the DC construct, commonly emphasizing that DCs' modify a firm's resource base, including its ordinary capabilities, in order to match or create market change (Pavlou, & El Sawy, 2011). However, there is a theoretical divide concerning the secondary causalities associated with the DC

concept: Theories about DCs' secondary impact on firm performance range from no impact (failure), over efficiency boosting effects, to temporary or even sustained competitive advantage creation (Ambrosini, & Bowman, 2009). These discrepancies can be overcome applying the contingency-based approach used to generalize the understanding of the basic units of theory (Peteraf, et al., 2013). Currently, outcome predictions of DC deployment are largely imprecise. It should be noted that once a theory is uniformly described and explained it is generally understood, however its outcomes can only be predicted if contingency factors and boundary conditions are known and applied (Whetten, 1989).

*Contingency factors and boundary conditions:* All in all, DC literature allows one to understand that numerous internalities and externalities impact DC development, deployment and effectiveness. However, the extent and kind of impact is often unclear. Numerous attempts to compromise, merge or 'deparadoxify' contrasting views on the impact of market dynamism on the DC concept offer a rough overview, however cannot provide detailed explanations on how DC outcomes are specifically affected. 'Tangled', almost tautological contingency factors underlying the generalized, contingency-based version of DC theory compromise detailed DC outcomes prediction: For instance, the impact of contingency factors on DC theory units and causalities depends on the nature of DCs, which is again dependent on those contingency factors.

### Predicting Dynamic Capability Outcomes

While harmonization/generalization enhances understanding and simplifies the evolution of the field, it can also compromise one's ability to predict practical outcomes (Thompson, 1967). Since the harmonized version of DC theory, which is rooted in a contingency-based approach and hence highly context dependent, precise DC outcome/effect prediction is next to impossible. Contrasting as opposed to generalizing is expected to simplify outcome prediction by reducing the number of contingency factors, while increasing the predictability of the remaining contingency factors' impact on theory outcomes. After having harmonized the concept and thus understood DC theory and allowing it to evolve further, contrasting might be the next step to ensure that DC theory outcomes can be predicted and thus allow for DC theory's practical application. Contrasting DC scenarios can be facilitated by focusing on a range of specific, empirically researched DC cases. The creation of a small 'database' of specific DC concept scenarios, which are singular in their definition of theory units and causalities instead of context-dependent, might increase the theory's practical application in management today. Various researchers have already examined and/or empirically tested specific DC cases. The DC perspective of accelerated internationalization in born global firms by Weerawardena, et al. (2007) is a fitting example of how specific DC concept scenarios could be realized.

### Conclusions and Recommendations

While a variety of papers have addressed analyzing and bridging the theoretical divide in DC theory, this paper uncovered to which extent DC literature allows practitioners to understand each DC theory element and predict the outcome of their interplay. Thus, this paper analyzed the 'soundness' and 'practicality' of DC theory in accordance with Dubin's model of theoretical systems. The qualitative data synthesis exposed that, although DC theory is a strongly researched concept, neither of the four theory elements (units of theory, laws of relationship, contingency factors or boundary conditions) has been clearly and uniformly defined. The theoretical discrepancies might be rooted in the contradictory conceptualizations of DCs in the two seminal papers of the concept, Teece, et al. (1997) and Eisenhardt, & Martin (2000), which have influenced and thus split the entire field.

Since various papers have attempted to merge, combine or 'deparadoxify' contradictory statements and approaches in DC literature, this paper has applied their contingency-based solutions to justify that DC literature can be commonly understood. However, contingency-based generalization can compromise precise theory outcome prediction. In addition to the contingency-based generalization of DC theory, which enhances the understanding of the construct as a whole, it is suggested to contrast contradictions in DC theory in order to simplify DC outcome prediction. By creating a variety of specific DC scenarios, each being singular in their definition of theory units and causalities instead of context-dependent, the amount of the contingency factors deviating theory outcomes for each DC scenario can be reduced and the impact of the remaining contingency factors can be evaluated. Accordingly, this paper recommends the development of a 'database' of contrasting DC scenarios with each scenario being developed based on the various seminal papers, grounded in empirical research and supported by specific examples. A collection of specific DC scenarios, as a reference point for managers, is expected to simplify prediction and thus foster justification for and practical application of the theoretical concept.

### References

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. doi:10.1287/orsc.1090.0424.
- 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.
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677–686. doi:10.1002/smj.327.
- Burisch, R., & Wohlgemuth, V. (2016). Blind spots of dynamic capabilities: A systems theoretic perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(2), 109–116. doi:10.1016/j.jik.2016.01.015.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437. doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.013.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed : a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187–1204. doi:10.1093/icc/dtq027.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327. doi:10.5465/amp.2013.0100.
- Dubin, R. (1976). Theory building in applied areas. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (17–39). Chicago: Rand McNally.
- Dubin, R. (1978). *Theory building*. Free Press. New York.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x.

- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235–249. [doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x).
- 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<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e).
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. [doi:10.1177/1476127008100133](https://doi.org/10.1177/1476127008100133).
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516. [doi:10.1002/smj.964](https://doi.org/10.1002/smj.964).
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48(2), 171–186. [doi:10.1287/mnsc.48.2.171.253](https://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.171.253).
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. [doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x).
- 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).
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280. [doi:10.2307/3069400](https://doi.org/10.2307/3069400).
- Schilke, O. (2013). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. [doi:10.1002/smj.2099](https://doi.org/10.1002/smj.2099).
- Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, 41(8), 933–945. [doi:10.1016/j.im.2003.06.004](https://doi.org/10.1016/j.im.2003.06.004).
- 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. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. [doi:10.1057/jibs.2013.54](https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54).
- 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).
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577–606. [doi:10.1093/icc/12.3.577](https://doi.org/10.1093/icc/12.3.577).
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306. [doi:10.1016/j.jwb.2007.04.004](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004).
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: a dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125–146. [doi:10.1287/isre.13.2.125.89](https://doi.org/10.1287/isre.13.2.125.89).
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *The Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. [doi:10.2307/25855](https://doi.org/10.2307/25855).
- 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).
- Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944–1948. [doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.085](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.085).
- 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. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. [doi:10.1002/smj.288](https://doi.org/10.1002/smj.288).

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

Volume 25 (1), 2017, pp.36-42

DOI: 10.15421/191706

Received: 27 December 2016

Revised: 12 January 2016; 03 February 2017

Accepted: 14 March 2017

Published: 25 March 2017

УДК (UDC classification): 65.1

JEL: D 21, L 20.

## Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір

**С. Е. Сардак<sup>†</sup>  
О. П. Крупський<sup>#</sup>**

**Мета дослідження** – позначити концептуальні засади теорії динамічних здібностей підприємства та розкрити її прикладний потенціал.

**Результати.** У дослідженні ідентифіковано актуальні проблемні аспекти теорії динамічних здібностей підприємств та висвітлено шляхи їх розв'язання. По-перше, це імператив подальшого розвитку фундаментальних основ теорії динамічних здібностей та знаходження науково-обґрунтованої ефективної емпіричної методики їх вимірювання. По-друге, це обмеженість проникнення концепції динамічних здібностей в українське наукове середовище та наявність проблем із трактуванням теоретичних і прикладних англійських розробок. У статті розкрито історичні та науково-методичні засади формування теорії динамічних здібностей підприємств. Визначено концептуальні положення західних фундаторів теорії динамічних здібностей і наукове висвітлення даного напрямку досліджень в Україні. Розглянуто потенціал застосування теоретико-прикладних основ динамічних здібностей на підприємствах. Наведено методологічні рішення щодо вимірювання динамічних здібностей українських підприємств.

**Практичне значення дослідження.** Результати дослідження надають можливість україномовній науковій громадськості опанувати концепцію динамічних здібностей, сформувати у працівників підприємств можливість самостійно діагностувати динамічні здібності та здійснювати порівняння у часі власних здобутків з досягненнями інших учасників ринкових відносин.

**Оригінальність/цінність/наукова новизна дослідження.** Концептуалізовано логіку формування теорії динамічних здібностей і ідентифіковано перспективні напрями її трансформації у бік вивчення основних факторів, що впливають на результати діяльності ключових людських ресурсів; доведена можливість застосування прикладних методів у країнах з різним типом економічної системи, у різних галузях та ринках підприємствами, що здійснюють комерційну та некомерційну діяльність незалежно від їх типу та розміру; розроблено основи методології адаптації англійських методичних розробок до рівня їх практичного застосування на українських підприємствах з можливістю отримання статистично значущих результатів і їх подальшого використання для підвищення результативності.

**Перспективи подальших досліджень** – розробка комплексного прикладного механізму виміру динамічних здібностей підприємства, який би дозволяв проектувати та здійснювати заходи підвищення прибутковості, а також досягнення у тактичному й утримання у стратегічному періоді конкурентного успіху.

**Тип статті** – теоретична.

**Ключові слова:** динамічні здібності; динамічні здатності; українські підприємства; анкетування.

<sup>†</sup> Сардак Сергій Едуардович,  
д.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки та управління національним  
господарством,  
Дніпропетровський національний університет  
імені Олеся Гончара, Дніпро, Україна  
e-mail: orlandodnugmail.com

<sup>#</sup> Крупський Олександр Петрович  
к.психол.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу,  
Дніпропетровський національний університет  
імені Олеся Гончара, Дніпро, Україна  
e-mail: scavr@ua.fm

## Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement

**Sergii Eduardovich Sardak,  
Oleksandr Petrovyh Krupskiy**

*Oles Honchar Dnipropetrovsk National University,  
Dnipro, Ukraine*

**Purpose** – to highlight conceptual foundations of the theory of dynamic capabilities of an enterprise and to reveal its application potential.

**Results.** The present research identified relevant problematic aspects of the theory of dynamic capabilities of enterprises and highlighted the ways of their solution. First, it is an imperative for the further development of fundamental base of the theory of dynamic capabilities and finding a scientifically-substantiated effective empirical procedure for their measurement. Second, there is a limited penetration of the concept of dynamic capabilities into Ukrainian scientific community and the existence of difficulties in the interpretation of the theoretical and applied English-language developments. The article revealed historical and scientific-methodical provisions for the formation of the theory of dynamic capabilities of enterprises. Authors defined conceptual provisions of the Western founders of the theory of dynamic capabilities and scientific coverage of this direction of research in Ukraine. The paper considers the potential of the application of theoretical-practical foundations of dynamic capabilities at enterprises. Methodological solutions are presented to measure the dynamic capabilities of Ukrainian enterprises.

**Originality/value/scientific novelty of the research.** Authors conceptualized the logic of formation of the theory of dynamic capabilities and identified promising directions of its transformation in terms of studying the basic factors that affect the performance of key human resources; the ability is proven to implement the applied measures in countries with a different type of economic system, in different sectors and markets by enterprises engaged in commercial and non-profit activities regardless of their type and size; the basics of methodology were developed for the adaptation of the English-language methodological developments to the level of their practical application at Ukrainian enterprises with the possibility of obtaining statistically significant results and their further application in order to improve efficiency.

**Practical importance of the research.** Results of the research provide the Ukraine-language scientific community with the possibility to explore the potential of the theory of dynamic capabilities, to create the possibility for enterprises employees to self-diagnose dynamic capabilities and to make comparisons over time of their own achievements with the success of other participants in market relations.

**Research limitations/Future research.** The prospect of further research is to develop a comprehensive applied mechanism for measuring the dynamic capabilities of an enterprise, which would allow the design and implementation of measures to improve profitability, as well as attaining competitive success over tactical period and maintaining it over strategic period.

**Paper type** – theoretical.

**Keywords:** dynamic capabilities; dynamic capacity; Ukrainian enterprises; questionnaire.

## Динамические способности предприятия: теоретико-прикладные основы, сфера применения, измерение

**Сардак Сергей Эдуардович,  
Крупский Александр Петрович**

*Днепропетровский национальный университет  
имени Олеса Гончара, Днепр, Украина*

**Цель исследования** – обозначить концептуальные основы теории динамических способностей предприятия и раскрыть ее прикладной потенциал.

**Результаты.** Идентифицированы актуальные проблемные аспекты теории динамических способностей предприятий и освещены пути их решения. Во-первых, это императив дальнейшего развития фундаментальных основ теории динамических способностей и нахождения научно-обоснованной эффективной эмпирической методики их измерения. Во-вторых, это ограниченность проникновения концепции динамических способностей в украинскую научную среду и наличие сложностей с трактовкой теоретических и прикладных англоязычных разработок. В статье раскрыты исторические и научно-методические основы формирования теории динамических способностей предприятий. Определены концептуальные положения западных фундаторов теории динамических способностей и научное освещение данного направления исследований в Украине. Рассмотрен потенциал применения теоретико-прикладных основ динамических способностей на предприятиях. Приведены методологические решения по измерению динамических способностей украинских предприятий.

**Оригинальность / ценность / научная новизна исследования.** Концептуализована логика формирования теории динамических способностей и идентифицированы перспективные направления ее трансформации в бок изучения основных факторов, влияющих на результаты деятельности ключевых человеческих ресурсов; доказательство возможности применения прикладных методов в странах с разным типом экономической системы, в разных отраслях и рынках предприятиями, которые осуществляют коммерческую и некоммерческую деятельность независимо от их типа и размера; разработка основ методологии адаптации англоязычных методических разработок до уровня их практического применения на украинских предприятиях с возможностью получения статистически значимых результатов и их дальнейшего использования для повышения результативности.

**Практическое значение исследования.** Результаты исследования позволяют украиноязычной научной общественности овладеть потенциалом теории динамических способностей, сформировать у работников предприятий возможность самостоятельно диагностировать динамические способности и сравнивать во времени свои достижения с достижениями других участников рыночных отношений.

**Перспективы дальнейших исследований** – разработка комплексного прикладного механизма измерения динамических способностей предприятия, который позволял бы проектировать и осуществлять мероприятия по повышению прибыльности, а также достижения в тактическом и удержания в стратегическом периоде конкурентного успеха.

**Тип статьи** – теоретическая.

**Ключевые слова:** динамические способности; динамические умения; украинские предприятия; анкетирование.

## Вступ

Динамічні здібності підприємства – це один з напрямків досліджень західної науки у сфері стратегічного менеджменту. З моменту виникнення терміну «*Dynamic capabilities*» у 1994 р. ця концепція почала привертати до себе увагу вчених усього світу (Teese, & Pisano, 1994). Вивчення динамічних здібностей підприємств зумовило подальший розвиток відносно статичної ресурсно-орієнтованої теорії (Eisenhardt, & Martin, 2000). І у даний час підхід динамічних здібностей наближається до свого становлення у вигляді окремої теорії, що пояснює успіх підприємств у сучасних умовах господарювання.

У цілому, концептуальний підхід до динамічних здібностей підприємств постійно розвивається. Так, у сфері теорії триває наукова дискусія щодо термінології, концептуалізації підходів і формування методологічних основ. У сфері практичного застосування все більше уваги приділяється пошуку інструментів вимірювання динамічних здібностей підприємства та емпіричним дослідженням їх впливу на якість

інновацій (Lawson, & Samson, 2001), прибутковості компаній (Wilden, et al., 2013), людський і соціальний капітал (Arpent'eva, Golelova, & Moiseeva, 2017), конкурентну перевагу (Li, & Liu, 2014) тощо.

Поступово вивчення динамічних здібностей почало привертати увагу вчених з різних країн, які у своїх дослідженнях розглядали можливість використання теорії та практики динамічних здібностей для різних середовищ, галузей, ринків та регіонів. Так, наприклад, дослідження, проведене Д. Лі та Дж. Ліу, сфокусовано на китайському ринку, зокрема на фармацевтичній галузі (Li, & Liu, 2014). В Україні окремі аспекти прикладних досліджень динамічних здібностей українських промислових підприємств у межах управління їх стратегічними змінами здійснено О. Ю. Гусевою (Husieva, 2014). Дослідження німецьких вчених Є. Богодістова і М. Боттса засвідчило корисність використання практичних вимірювань динамічних здібностей військових структур, які діють у зоні АТО (Bogodistov, & Botts, 2016). Розвиток концепції динамічних здібностей за період з 1992 по 2016 роки наведено на рис. 1.

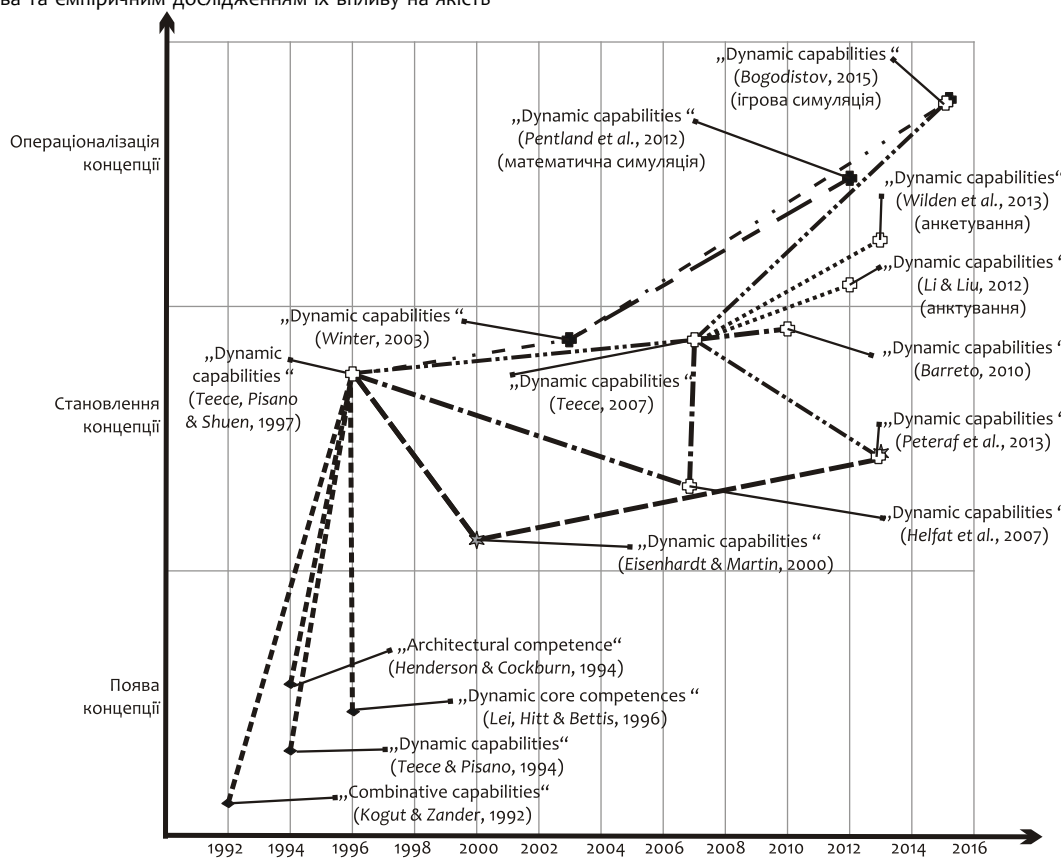


Рис. 1. Розвиток концепції динамічних здібностей (доопрацьовано авторами)

Спільне німецько-українське дослідження Є. Богодістова, О. Крупського і С. Сардака (Bogodistov, Krupskiy, & Sardak, 2016) довело можливість виміру динамічних здібностей у комерційних компаніях України. На даний момент триває дослідження у сфері динамічних здібностей та гендерного балансу, яке здійснюється Є. Богодістовим, А. Прессе, О. Крупським, С. Сардаком в українських туристичних підприємствах.

Проте, не дивлячись на більш ніж двадцятирічну історію становлення динамічних здібностей, в даний момент констатується ряд актуальних проблемних аспектів. По-перше, це імператив подальшого генезису фундаментальних основ теорії динамічних здібностей, при одночасному знаходженні науково-обґрунтованої ефективної емпіричної методики їх вимірювання (Wilden, et al., 2013; Li, & Liu, 2014; Danneels, 2008;

MacInerney-May, 2012; Bogodistov, 2015). По-друге, слід зазначити обмеженість проникнення концепції динамічних здібностей в українське наукове середовище. Так, серед україномовних наукових публікацій дану проблематику впродовж останніх років висвітлювали такі автори як: Д. В. Андрощук (Androshchuk, 2009), О. Ю. Гусева (Husieva, 2011), В. В. Лаврененко та З. О. Жученко (Lavrenenko, & Zhuchenko, 2011), М. В. Мартиненко (Martynenko, 2012), О. М. Гребешкова та О. Г. Малярчук (Grebeshkova, & Malyarchuk, 2013), А. О. Семенчук (Semenchuk, 2014), Л. Г. Смоляр та Т. В. Козлюк (Smoliar, & Kozliuk, 2014), В. В. Луцяк (Lutsiak, 2015), С. О. Ареф'єв (Arefiev, 2016), Є. В. Богодістов, О. П. Крупський та С. Е. Сардак (Bogodistov, Krupskiy, & Sardak, 2016). Також на даний момент є складності з трактуванням теоретичних і прикладних англомовних розробок і майже не існує переведених та адаптованих «інструментів вимірювання».

якими могли б користуватися вчені та практики у країнах з україно- та російськомовним населенням при визначенні динамічних здібностей підприємств (Bogodistov, Krupskyi, & Sardak, 2016). Тому дана ситуація детермінує продовження подальших досліджень.

## Постановка завдання

Мета дослідження полягала у висвітленні концептуальних засад теорії динамічних здібностей підприємства та розкритті її прикладного потенціалу.

## Методи та інформаційні джерела дослідження

Під час дослідження автором застосовано системний підхід та методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогій, ототожнення, узагальнення, абстрагування, пояснення і класифікації, анкетування, економіко-математичні, графічні та статистичні методи. Інформаційну базу дослідження склали праці фундаторів теорії динамічних здібностей, сучасні публікації теоретичного і прикладного характеру українських науковців, а також результати власних анкетних обстежень українських підприємств.

## Результати

Стовисно генези фундаментальних основ теорії динамічних здібностей підприємств зазначимо, що в її рамках сформувався ряд концептуальних підходів. Так, ресурсно-орієнтований підхід (Barney, 1991) або ресурсно-орієнтована теорія (Barney, Ketchen, & Wright, 2011) пояснюють успішність підприємства наявністю певних ресурсів. Основний аргумент теорії полягає в тому, що підприємства необхідно розглядати не як схожі або заміні в світі боротьби за стратегічно важливі ресурси, а як розрізняються суб'єкти економіки. Згідно з цією концепцією, підприємства, що володіли цінними, рідкісними, неповторними і унікальними ресурсами, мали також конкурентну перевагу перед обличчям інших підприємств.

Ресурсно-орієнтована теорія також змогла пояснити популярну концепцію «ключових компетенцій» («Core Competences») (Prahalad, & Hamel, 1990). Дана концепція пояснювала успішність деяких компаній поєднанням певних ресурсів, знань, технологій тощо, що робило їх унікальними. Однак ресурсно-орієнтований підхід мав один важливий недолік – оцінка цінності ресурсів проводилася тільки ретроспективно. Цінність ресурсів у майбутньому важко передбачити, тому що вона залежить від змін на ринку. Ресурси, які є цінними і рідкісними сьогодні, можуть втратити свою цінність і рідкість наступного дня.

Розвитком ресурсно-орієнтованої теорії стала робота Д. Тиса і Г. Пізано (Teese, & Pisano, 1994), у якій запропоновано концепцію динамічних здібностей, відповідно до якої підприємство може розвинути властивість реконфігурувати ресурсну базу залежно від змін на ринку. Дана робота сформувала підґрунтя для подальших досліджень і зараз вже існує кілька напрямків розвитку концепції динамічних здібностей. Перший напрям – роботи К. Айзенхардта і Д. Мартіна (Eisenhardt, & Martin, 2000), які почали розвивати ідею простих процесів, а також запропонували розрізняти динамічні здібності на середньо-турбулентних і високо-турбулентних ринках. Другий напрям запропонував С. Вінтер (Winter, 2003), який сфокусувався на рутинизованості динамічних здібностей, тобто їх формалізації у вигляді повторюваних шаблонів дій, які підкоряються правилам, що у подальшому підтримано і розвинуто Б. Пентландом і Г. Рютером (Pentland, & Rueter, 1994). Третій напрям запропонував у 2007 р. Д. Тіс (Teese, 2007), який оптимізував свої піонерські розробки та розвив динамічні здібності на три складових компонента: здатності помітити зміни зовнішнього середовища, здатності вибрати певну можливість для розвитку

і здатності досягти конкурентної переваги шляхом реконфігурації ресурсів підприємства. У межах цього підходу І. Баррето (Barreto, 2010) запропонував використовувати концепцію «схильності» (propensity) для компонентів, які передбачають наявність певної тенденції в попередніх діях підприємства, а також розділяти динамічну здібність на схильність помітити економічні можливості і загрози, схильність приймати швидкі рішення, схильність приймати рішення, орієнтовані на ринок, і схильність до реконфігурування ресурсів.

Тобто у фундаментальних публікаціях ми бачимо, що в науковому світі йде дискусія у сфері з'ясування – що дозволяє домогтися певним підприємствам стійкого (навіть перманентного) конкурентного успіху? Автори звертають увагу на необхідність своєчасної ідентифікації, утримання та раціонального використання ресурсів, процесів, рутин, здібностей, що дозволяє підібрати правильні організаційні структури, процедури і механізми, а також прийняти управлінські рішення. Ідентифікуючи безліч факторів та виділяючи з них головні у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, автори дещо відходять від питання – хто здійснює конкурентний успіх?

Враховуючи, що предмет теорії динамічних здібностей – це визначення здатності підприємства розвиватися (відчувати, реагувати, змінюватися (Wilden, et al., 2013; Li, & Liu, 2014; Bogodistov, Krupskyi, & Sardak, 2016; Teece, 2007), здійснення моніторингу або саморефлексії (Moldaschl, 2006; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007), що обумовлено діяльністю суто людських ресурсів, які в свою чергу керують іншими ресурсами, ми вважаємо, що в рамках теорії динамічних здібностей можна виділити новий напрям досліджень – вивчення основних факторів, які впливають на результати діяльності ключових людських ресурсів (власників, менеджерів і провідних фахівців). У контексті розвитку теорії динамічних здібностей підприємства ми пропонуємо розвинути дискусію в даному напрямі.

Відповідно знаходження науково-обґрунтованої ефективної емпіричної методики вимірювання динамічних здібностей підприємств, відзначимо, що зараз акцент у сучасних публікаціях вже поступово переміщується з розділу теорії в розділ емпірики і вчені починають активно продукувати їх вимірювання. Роботи західних науковців Е. Даннеелса (Danneels, 2008), К. МакІнерні-Мей (MacInerney-May, 2012), Р. Вільдена і колег (Wilden, et al., 2013), Д. Лі та Дж. Ліу (Li, & Liu, 2014), Є. Богодістова (Bogodistov, 2015) засвідчили, як динамічні здібності вже можуть бути емпірично виміряні. За винятком Є. Богодістова, який використовував лабораторний експеримент з ігровою симуляцією, вищенаведені вчені застосовували для виявлення основних компонентів динамічних здібностей анкетування, здійснив опитування менеджерів підприємств. Враховуючи обмежену ефективність методу анкетування в силу комунікаційних перешкод і свідомого або несвідомого викривлення інформації респондентами, а також доцільності розширення збору даних за рахунок задіяння додаткових реальних показників, видається доцільним продовжити науковий пошук у напрямку розширення використовуваних методів виміру і збору даних (у тому числі використання техніко-економічних показників підприємств, адаптація та розробка показників KPI (Key Performance Indicators), а також продукування принципово нових підходів).

Щодо обмеженості проникнення концепції динамічних здібностей в українське наукове середовище та наявних складностей з трактуванням фундаментальних і прикладних англійських розробок, зазначимо, що теорія динамічних здібностей підприємств має свої витoki виключно з публікацій англійських авторів, які одночасно вживають термін «Dynamic capabilities» для позначення предмету своїх наукових досліджень. На пострадянському просторі огляд і розвиток даної теорії поступово почав набувати поширення у російських

виданнях на початку XXI ст., де скрізь застосовується термін «Динамические способности» (наприклад, у публікаціях Т. Є. Андреевої та В. О. Чайки (Andreeva, & Chaika, 2006), Є. О. Наретіної (Neretina, 2011) та О. В. Бухвалова (Buhvalov, 2008)). В українськомовних наукових публікаціях у даному напрямку досліджень науковцями вживаються дві конструкції – «динамічні здібності» та «динамічні здатності», що обумовлює певні проблеми у сферах пошуку наукових джерел, проведення досліджень і трактування їх результатів. Наприклад, термін «динамічні здібності» вживають: С. О. Ареф'єв (Arefiev, 2016), О. Ю. Гусєва (Husieva, 2011), В. В. Лавренко та З. О. Жученко (Lavrenko, & Zhuchenko, 2011), В. В. Луцяк (Lutsiak, 2015), М. В. Мартиненко (Martynenko, 2012). У той час термін «динамічні здатності» використовують: Д. В. Андрощук (Androschuk, 2009), О. М. Гребешкова та О. Г. Малярчук (Grebeshkova, & Malyarchuk, 2013), А. О. Семенчук (Semenchuk, 2014), Л. Г. Смоляр та Т. В. Козлюк (Smoliar, & Kozliuk, 2014).

На наш погляд, дана ситуація пов'язана з, одного боку, з аспектами перекладу, а з іншого, з різним тлумаченням потенціалу даної категорії та сфери її застосування. Так, переклад терміну «*capability*» російською мовою виявляє такі мовні конструкції: «способность», «возможность», «потенциал», «мощность», «производительность», «дееспособность»; а переклад українською мовою: «можливості», «потенціал», «здатність», «здібність», «дієздатність», «правоздатність», «придатність». Таким чином, можна припустити, що термін «*capability*» пов'язаний з діями і змінами фактичними й можливими, а також охоплює сферу розвитку. У той час переклад українською мовою уживаного російськомовними вченими терміну «способность» розширює його потенціал порівняно з попередніми варіаціями і надає такі форми як: «здібність», «здатність», «спроможність», «удатність», «властивість», «хист», «придатність». На підставі розгляду сутнісного змісту даних термінів у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» (Velukyі tlmachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy, 2007) автори зазначають доцільність скорочення обсягу можливих варіантів перекладу терміну «*capability*» за ступенем відповідності («здібності», «здатності», «спроможності», «можливості»), а також пропонують науковій громадськості долучитися до обговорення даної проблематики.

Також відкритими залишаються питання активізації прикладних досліджень у сфері динамічних здібностей, адаптації зарубіжних розробок та формування методології їх практичного виміру в Україні. Як свідчить дослідження Є. Богодістова і М. Боттса, проведене на початку 2016 р. (Bogodistov, & Botts, 2016), концепція динамічних здібностей може бути застосована в українських неприбуткових організаціях і є для них важливою. Неприбуткові організації мають свої «ринки», на яких вони конкурують за виділення бюджетних коштів, гранти, ресурси, ефективність, симпатії населення та інше. За цим була висунута гіпотеза про доцільність розширення раніше апробованих анкетних запитань і включення альтернативних показників, більш придатних для неприбуткового сектору економіки або для досліджуваного типу підприємств.

У першій половині 2016 р. Є. Богодістовим, О. Крупським і С. Сардаком (Bogodistov, Krupskyi, & Sardak, 2016) було поставлено питання про можливість вимірювання динамічних здібностей в українських малих та середніх комерційних підприємствах методами, які застосовувалися вченими в інших країнах. Крім цього, метою дослідження було тестування двох перекладених з англійської мови анкет для виявлення особливостей та відмінностей, так як в оригінальних дослідженнях вибірки відрізнялися за розміром, сферою діяльності опитуваних компаній і країн, у яких вони проводилися.

За основу було взято формативну модель вимірювання Р. Вільдена і колеґ (Wilden, et al., 2013) і рефлексивну модель

Д. Лі та Дж. Ліу (Li, & Liu, 2014), а вимір здійснено із застосуванням алгоритму часткових найменших квадратів програмним забезпеченням SmartPLS™. Враховуючи важливість адекватного перекладу англійськомовних анкет, методичною особливістю підготовчого етапу була складна і тривала процедура триразового перекладу з англійської мови на українську і з української на англійську. Отримані дані засвідчили, що обидва застосовані методи надають подібні результати. Організаційні відмінності підприємств за типом і розміром не здійснюють значущого впливу на результат, а динамічні здібності постають надійним прогностичним фактором результативності господарської діяльності та позитивно впливають на ефективність роботи підприємства. Ці факти дозволяють стверджувати про можливість застосування концепції динамічних здібностей, як великими підприємствами, так і малими й середніми не тільки у економічно розвинутих країнах, а й у інших державах.

У другій половині 2016 – на початку 2017 рр. Є. Богодістовим, А. Прессе, О. Крупським і С. Сардаком було проведено дослідження динамічних здібностей українських туристичних підприємств за аналогічним методологічним підходом. Отримані результати підтвердили, що вплив динамічних здібностей на ефективність залежить від динаміки економічного середовища, взаємин у колективі та організаційної структури, а також дозволили виділити нові значущі фактори, такі як гендерна структура персоналу та його психоемоційний стан (Bogodistov, Presse, Krupskyi, & Sardak, 2016).

Щодо гендерного аспекту, то первинні результати засвідчили, що в туристичній індустрії працюють переважно жінки (64% серед опитаних). При цьому жінки-керівники схильні підбирати у свої команди більше жінок (біля 85%), а чоловіки-керівники мають більш збалансовані за статтю команди (близько 65% жінок). Було визначено, що малі підприємства з високим ступенем гендерної різноманітності мають більші динамічні здібності за рахунок можливості кращої реконфігурації управлінських, організаційних, соціальних та комунікаційних ресурсів.

Як бачимо, доцільним є вивчення динамічних здібностей з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників підприємств різних галузей господарства. Саме індивідуально-психологічні особливості можуть стати тим фактором, який дозволить осмислити чинники, що впливають на якість (обмежують) динамічних здібностей конкретного підприємства. Так, нами було помічено, але не підтверджено, що вигорання працівників корелює із економіко-соціальними показниками діяльності підприємства, і як наслідок, впливає на його (підприємства) динамічні здібності, але цей вплив ще треба підтвердити на рівні статистичних вимірів. А вже вимірювання індивідуальних психологічних особливостей більш розвинуте та апробовано, ніж вимірювання динамічних здібностей.

## Висновки

На підставі опрацювання наукових публікацій та здійснення власних прикладних досліджень авторами поставлено до розгляду та визначено теоретико-прикладні основи, сфери застосування та основи методології виміру динамічних здібностей підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів – це концептуалізація логіки формування теорії динамічних здібностей з ідентифікацією перспективних напрямків її трансформації у бік вивчення основних факторів, що впливають на результати діяльності ключових людських ресурсів; доведення можливості застосування прикладних заходів у країнах з різним типом економічної системи, у різних галузях та ринках підприємствами, що здійснюють комерційну та некомерційну діяльність незалежно від їх типу та розміру; розробка основ методології адаптації англійськомовних методичних розробок до



рівня їх практичного застосування на українських підприємствах з можливістю отримання статистично значущих результатів і їх подальшого використання для підвищення результативності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості опанування українською науковою громадськістю потенціалу теорії динамічних здібностей, а також формування можливостей працівникам підприємств самостійно діагностувати динамічні здібності та здійснювати порівняння власних здобутків у часі та з іншими учасниками ринкових відносин.

Перспективами подальших досліджень є розробка комплексного прикладного механізму виміру динамічних здібностей підприємства, який би дозволяв проектувати та здійснювати заходи підвищення прибутковості, а також досягнення у тактичному і утримання у стратегічному періоді конкурентного успіху.

## References

- Andreeva, T. E. & Chaika, V. A. (2006). K diskussii o sushnosti dinamicheskikh sposobnostei. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8. Menedzhment (in Ukrainian).
- Androshchuk, D. (2009). Dynamichni zdatnosti pidpriemstva yak mekhanizm upravlinnia yoho potentsialom. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences], 4(2), 209-213 (in Ukrainian).
- Arefiev, S. (2016). Upravlinnia dynamichnymy zdibnostiamy strukturnykh transformatsii pidpriemstv [Management of Dynamic Capabilities of Enterprises Structural Transformations]. Economic Bulletin of the National Mining University, 1, 124-132 (in Ukrainian).
- Arpent'eva, M., Gorelova, I., & Moiseeva, T. (2017). Intersub'ektivnoe upravlenie: chelovecheskii i social'nyi kapital [Intersubjective management: human and social capital]. 1st ed. Kaluga: KGU (in Russian).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. doi: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.
- Bogodistov, Y. (2015). Psychological microfoundations and activation of dynamic managerial capabilities: Influence of affective states on managerial behavior. Frankfurt (Oder): Europa-Universität Viadrina Frankfurt.
- Bogodistov, Y. (2017) Draft of dynamic capabilities concept development [online] – 2017 - Available at: [https://www.researchgate.net/publication/315789788\\_A\\_short\\_draft\\_of\\_dynamic\\_capabilities\\_concept\\_development](https://www.researchgate.net/publication/315789788_A_short_draft_of_dynamic_capabilities_concept_development). doi:10.13140/RG.2.2.14757.29920.
- Bogodistov, Y., & Botts, M. (2016). Dynamic capabilities in extremely dynamic environments: Where “competitive advantage” equals “lives”. In 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Bogodistov, Y., & Botts, M. (2016). Management and Relationships: Issues in Conditions of a High Uncertainty. In: *Business and management 2016: perspectives of integration and innovation development*. [online] Dnipropetrovsk: Bila, 26-29. Available at: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/9\\_bogodistov.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/9_bogodistov.htm) [Accessed 26 Dec. 2016].
- Bogodistov, Y., Krupskyi, O., & Sardak, S. (2016). Dinamicheskie sposobnosti: sravnenie metodov izmerenija 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).
- Bogodistov, Y., Presse, A., Krupskyi, O., & Sardak, S. (2016). Short research report. Dynamic capabilities in Ukrainian tourism firms. Akademichne doslidzhennia roboty firm, zadianykh u sferi turyzmu v Ukraini [Academic doslidzhennia of firms involved in tourism in Ukraini]. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/313109363\\_Short\\_research\\_report\\_Dynamic\\_capabilities\\_in\\_Ukrainian\\_tourism\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/313109363_Short_research_report_Dynamic_capabilities_in_Ukrainian_tourism_firms) [Accessed 19 Dec. 2016] (in Ukrainian).
- Buhvalov, A. (2008). Mezhdunarodnaja nauchnaja konferencija «dinamicheskie sposobnosti i strategii firmy: novye napravlenija issledovani». Rossiiskii zhurnal menedzhmenta, 6(1), 161-163 (in Russian).
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543. doi:10.1002/smj.684.
- 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.
- Grebeshkova, E., & Malyarchuk, O. (2013). Dynamichni zdatnosti pidpriemstva: sposoby vyjavlennia ta vidstezhennia rozvyvenosti [Dynamic Capabilities of an Enterprise: Methods of Revelation and Tracing Maturity]. *Business Inform*, 7, 321-326 (in Ukrainian).
- Husieva, O. (2011). Faktory formuvannia dynamichnykh zdibnostei suchasnoho pidpriemstva ta stratehichni zminy, shcho spriaiut yikhnomu podalshomu rozvytku. *Marketynh: teoriia i praktyka : zb. nauk. prats Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia*, 78-83 (in Ukrainian).
- Husieva, O. (2014). Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty [Management of strategic change: theory and practical aspects]. 1st ed. Donetsk: Vyd-vo «Noulidzh» (in Ukrainian).
- Lavrenenko, V., & Zhuchenko, Z. (2011). Investytsiine zabezpechennia diialnosti pidpriemstva na osnovi kontseptsii dynamichnykh zdibnostei. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: zb. nauk. prats*, 29, 50-60 (in Ukrainian).
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(3), 377-400.
- 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.
- Lutsiak, V. (2015). Skladovi elementy ta metod otsinky dynamichnykh zdibnostei maloho vyrobnychoho pidpriemstva [The constituent elements and the method for estimating dynamic capabilities of small production enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti [Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property]*, 2(12)1, 66-72 (in Ukrainian).
- MacInerney-May, K. (2012). The value of dynamic capabilities for strategic management. PhD thesis, Universität zu Köln, [http://kups.ub.uni-koeln.de/4526/1/120131\\_Diss%2DBooklet.pdf](http://kups.ub.uni-koeln.de/4526/1/120131_Diss%2DBooklet.pdf).

- Martynenko, M. (2012). Klasyfikatsiia orhanizatsiinykh znan pidpriumstva na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu i kontseptsii dynamichnykh zdbnostei [Classification of Organizational Knowledge of Enterprise on the Basis of Competence Approach and Concept of Dynamic Abilities]. *Visnyk SumDU. Seriia "Ekonomika"* [The Visnyk of the SSU: Economic sciences], 2, 49-57 (in Ukrainian).
- Moldaschl, M. (2006). Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. *Managementforschung*, 16, 1–36. [doi:10.1007/978-3-8349-9300-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9300-7_1).
- Neretina, E. (2011). Dinamicheskie sposobnosti i strategicheskaja arhitektura kompanii. *Izvestija vysshih uchebnyh zavedenii. Povolzhskii region. Obshestvennye nauki*, 1(17), 111-115 (in Russian).
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-510. [doi:10.2307/2393300](https://doi.org/10.2307/2393300).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79–91. Retrieved from <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1>.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization schreyogg. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933. [doi:10.1002/smj.613](https://doi.org/10.1002/smj.613).
- Semenchuk, A. (2014). Kontseptsiiia dynamichnykh zdatnostei konkurentospromozhnoho pidpriumstva [The Concept of Dynamic Capabilities the Competitiveness Enterprise]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, [online] 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2987> [Accessed 10 Jan. 2017] (in Ukrainian).
- Smoliar, L., & Kozliuk, T. (2014). Dynamichni zdatnosti pidpriumstva ta dzherala yikh vynykennia [Dynamic Capacity of Enterprise and Resources Arising]. *Ekonomika, finans, pravo*, 1, 25-28 (in Ukrainian).
- 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., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *ICC*, 3(3), 537-556. [doi:10.1093/icc/3.3.537-a](https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a).
- Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Great Dictionary of Modern Ukrainian]. (2007). Kyiv-Irpin: VTF Perun (in Ukrainian).
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. [doi:10.1016/j.lrp.2012.12.001](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001).
- 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).

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

Volume 25 (1), 2017, pp. 43-48

DOI: 10.15421/191707

Received: 18 December 2017

Revised: 02 January 2016; 12 February 2017

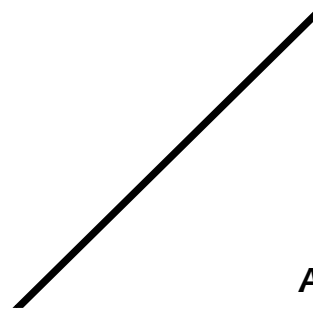
Accepted: 06 March 2017

Published: 25 March 2017

UDC classification: 330.1

JEL classification: M10

## Combining institutional theory with resource based theory to understand processes of organizational knowing and dynamic capabilities



**A.R.W. Takahashi<sup>†</sup>  
J. A. Sander<sup>#</sup>**

**Purpose/ Research question.** A promising way to understand the development of the dynamic capabilities and the knowing process is to build a bridge between the Institutional Theory and the Resource-Based Theory (RBT). Although being needed, this approach is missing in the extant literature. So we have a research question: It possible to construct a bridge between two dimensions basing on two theoretical bodies (Institutional Theory and RBT) using an “inverted binocular” to look at knowing process enacted in a process of organizational learning, for formation of competences and dynamic capabilities?

**Design/Method/Approach.** This paper analyses two different theoretical frameworks in a theoretic way and proposes an interface between those.

**Findings.** The exploration and explication of micro-institutional processes (organizational or individual) can be connected to the macro level (societal or field level) by combining Institutional Theory with Resource Based Theory (RBT) in a multiparadigmatic view between visions and levels (cross-level).

**Theoretical implications.** The bridge between these two theories would enable to strengthen the comprehension of the organizational changes in the various levels of analysis, considering their mutual dependence, and the knowing process and dynamic capabilities.

**Originality/Value.** One of the differentials of this paper is the attention given to knowledge as the main piece for the construction of the bridge between these theories.

**Research limitations/Future research.** An interface between the RBT and Institutional theory is necessary for a further development and understanding of concepts such as dynamic capabilities.

**Paper type** – conceptual.

**Keywords:** dynamic capabilities; institutional theory; resource based theory; process.

<sup>†</sup> Adriana Roseli Wünsch Takahashi,  
PhD, professor,  
Federal University of Paraná, Paraná, Brazil  
e-mail: adrianarwt@ufpr.br

<sup>#</sup> Josué Alexandre Sander,  
PhD, assistant of professor,  
University Center UniBrasil, Paraná, Brazil  
e-mail: josuesander@gmail.com

## Поєднання інституційної та ресурсно-орієнтованої теорій для розуміння процесів організаційного пізнання і динамічних здібностей

**А. Р. В. Такахаши†, Х. А. Сандер#**

†Федеральний університет м. Парана, Парана, Бразилія

#Університетський центр УніБразіл, Парана, Бразилія

**Мета дослідження/Дослідницьке питання.** Один з перспективних напрямків розвитку концепцій динамічних здібностей і процесу організаційного пізнання – об'єднання інституційної теорії та ресурсно-орієнтованої теорії (або ресурсно-орієнтованого підходу). Незважаючи на явну необхідність, такий підхід відсутній у сучасній науковій літературі. Тому виникло дослідницьке питання: чи можна побудувати міст між двома вимірами на основі двох теоретичних підходів (інституційної теорії та ресурсно-орієнтованого підходу), використовуючи метафору «перевернутого біноклю», щоб подивитися, як процес пізнання задіяний у процес організаційного навчання при формуванні компетенцій та динамічних здібностей?

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** Для проведення дослідження використано аналітичний метод для двох різних теоретичних моделей і запропоновано можливу площину їх поєднання.

**Результати.** Показано, що дослідження і тлумачення мікро-інституційних процесів (як на рівні організації, так і на рівні індивіда) може бути прив'язане до макроекономічного рівня (суспільство або сфера діяльності), якщо використати інституційну теорію в поєднанні з ресурсно-орієнтованою теорією. При цьому досягається мульти-парадигматичний підхід, що охоплює організаційне бачення (vision) і різні рівні організації (cross-level).

**Теоретичне значення дослідження** – поєднання двох вказаних теорій дозволило зміцнити розуміння організаційних змін на різних рівнях аналізу. При цьому враховано їх взаємна залежність, процес організаційного пізнання і динамічні здібності.

**Оригінальність/цінність/новизна дослідження.** Відмінна риса цієї роботи – зроблений акцент на концепції організаційного пізнання як основі для створення взаємозв'язку між даними теоріями.

**Перспективи подальших досліджень.** Створення інтерфейсу між ресурсно-орієнтованою та інституційною теоріями – необхідна передумова для подальшого розвитку і розуміння організаційних концепцій як, наприклад, динамічні здібності.

**Тип статті** – теоретична.

**Ключові слова:** динамічні здібності; інституційна теорія; ресурсно-орієнтована теорія; процес.

## Совмещение институциональной и ресурсно-ориентированной теорий для понимания процессов организационного познания и динамических способностей

**А. Р. В. Такахаши†, Х. А. Сандер#**

†Федеральный университет г. Парана, Парана, Бразилия

#Университетский центр УниБразил, Парана, Бразилия

**Цель исследования/Исследовательский вопрос.** Одно из перспективных направлений развития концепций динамических способностей и процесса организационного познания – объединение институциональной теории и ресурсно-ориентированной теории (или ресурсно-ориентированного подхода). Несмотря на явную необходимость, такой подход отсутствует в современной научной литературе. Поэтому возник исследовательский вопрос: можно ли построить мост между двумя измерениями на основе двух теоретических подходов (институциональной теории и ресурсно-ориентированного подхода), используя метафору «перевернутого бинокля», чтобы посмотреть, как процесс познания задействован в процесс организационного обучения при формировании компетенций и динамических способностей?

**Дизайн/Метод/Подход исследования.** Для проведения исследования использован аналитический метод для двух различных теоретических моделей и предложена возможная плоскость их совмещения.

**Результаты.** Показано, что исследование и толкование микро-институциональных процессов (как на уровне организации, так и на уровне индивида) может быть привязано к макроэкономическому уровню (общество или сфера деятельности), если использовать институциональную теорию в сочетании с ресурсно-ориентированной теорией. При этом достигается мульти-парадигматический подход, охватывающий организационное видение (vision) и разные уровни организации (cross-level).

**Теоретическое значение исследования.** Сочетание двух указанных теорий позволило укрепить понимание организационных перемен на различных уровнях анализа. При этом учтены их взаимная зависимость, процесс организационного познания и динамические способности.

**Оригинальность/ценность/новизна исследования.**

Отличительная особенность этой работы – сделанный акцент на концепции организационного познания как основе для создания взаимосвязи между рассмотренными теориями.

**Перспективы дальнейших исследований.** Создание интерфейса между ресурсно-ориентированной и институциональной теориями является необходимой предпосылкой для дальнейшего развития и понимания таких организационных концепций как динамические способности.

**Тип статьи** – теоретическая.

**Ключевые слова:** динамические способности; институциональная теория; ресурсно-ориентированная теория; процесс.

## Introduction

We propose that the exploration and explication of micro-institutional processes (organizational or individual) can be connected to the macro level (societal or field level) by combining Institutional Theory (Scott, 2013) with Resource Based Theory (RBT) (Barney, 2011) in a multiparadigmatic view between visions and levels (cross-level). For that, we use the metaphor of binoculars, which is an instrument with a lens for each eye, making distant objects seem nearer. However, our binocular is a little bit different. Whereas one lens makes distant objects seem nearer, the other lens makes near objects seem distant. We call it an inverted binocular. Thus, we are trying to look at the organizational practices from both structural and micro-processual lenses.

Using an inverted binocular demands a support theory that allows us to look at macro processes, and another support theory to look at micro processes. We suggest using Institutional Theory for the first and RBT for the second. Thus, in order to what we look at makes sense, we chose some relevant concepts that link these two lenses: legitimacy, institutionalization process and filtering process, resources and capabilities, reciprocal process.

Considering this aim and these theories and concepts, we focus on the study about the social and organizational knowledge as a process of knowing, as a flow of knowledge, and dynamic capabilities. It is because knowledge may be considered a potential way to understand the interface between micro and macro, agency and structure, and individual and social. Knowledge is also a phenomenon that occurs at both levels.

## Research question

The research question of this paper is “Is it possible to construct a bridge between two dimensions basing on two theoretical bodies (Institutional Theory and RBT), using an inverted binocular to look at knowing process enacted in a process of organizational learning, competences and dynamic capabilities?”.

## Method

In order to answer the research question a theoretical analysis of two theoretical frameworks (Institutional Theory and RBT) was performed.

## Results of the theoretical analysis

In this section, we present the main concepts related to RBT and Institutional Theory. Also presented are examples of theoretical propositions that evidence the compatibility of these theories.

In the 1980s strategy studies favored the analysis of the environment in which the organization was embedded, such as the classic study of the five competitive forces developed by Michael Porter. In this context Wernerfelt (1984) emphasizes the importance of organizational resources to the definition of organizational strategy and wedge the expression “Resource-Based View” (RBV).

According to Barney (1991), RBV is anchored in two assumptions: the resources of organizations are heterogeneous and these resources do not have perfect mobility. These two arguments contradict the assumptions made by economists in considering firms as owners of the same resources and the perfect competition in which all organizations can access all resources. Barney (1991) proposed that for the organization to achieve competitive advantage, the resource must have four characteristics: value; rareness; imperfect imitability; imperfect substitutability.

In 2011, Barney, Ketchen, & Wright (2011) point out that RBV becomes a theory, called Resource-Based Theory (RBT). This

statement was made based on four factors that report the maturity of resource-based studies as a theory: the increasing use of the term RBT; use of the resource-based idea with other perspectives; RBT’s relationship with other theories, such as Institutional Theory; discussions involving research on the theme.

The origins of Institutional Theory date back to the nineteenth century (Scott, 2013), yet the popularity of Institutional Theory in organizational studies is a relatively recent phenomenon of the 1980s. Institutional Theory considers that actions are guided by the intersubjective interpretation of social actors on the predominant rationality in the social context itself (Machado-da-Silva, Fonseca & Crubellate, 2005).

In an institutional perspective of analysis, it is considered that although institutional standards limit the possibility of rational action, it is these same patterns that make possible some action. The central argument to be developed is that there are rationally limited actions through institutional references (Machado-da-Silva et al., 2005).

Machado-da-Silva, Fonseca, & Crubellate (2005) exemplify when describing that any social actor in any daily situation of problem solving needs references to act. Such references are delineated and consolidated by institutions such as the State, industry, professional associations, among others. To access such references is to interpret contemporary stimuli that come in the daily flow of practices established by social structures. Such references never come in a linear and direct way from an external source to the agent, but always through interpretation, of the meaning that he attributes to the context and social practice.

Other works propose the integration of Resource-Based Theory and Institutional Theory, as, for example, did Oliver (1997) and Crubellate, Pasuce, & Grave (2008). Oliver (1997, p. 697) proposed that “firm’s sustainable advantage depends on its ability to manage the institutional context of its resource decisions”. Crubellate, Pasuce, and Grave (2008) discussed the notion of strategy, through the inclusion of institutional references not only as limitations but also as enablers of actions, thus, moving towards a vision based on legitimate resources. The main consequence of this finding is that we need to understand the process of interpretation to understand how resources and context affect decisions.

The dynamic capabilities approach allows for bridging both micro and macro aspects. The construction of this bridge is based on: a) the statement of the seminal author of dynamic capabilities that “it [dynamic capabilities] is an integrative and interdisciplinary framework” (Teece 2009, p. 107); and b) the statement that “the dynamic capability view can only gain in importance if it is integrated with existing streams of research, rather than attempting to co-exist independently”. (Wall et al., 2010, p. 5). From the perspective of Institutional Theory, Greenwood et al. (2008) encouraged the construction of this bridge. A recent example of such bridging is the work developed by McKague (2011), who proposes the relation between dynamic capabilities and institutional entrepreneurship. When performing their case study, the authors discovered that highly institutionalized organizations need to manage two main tensions in order to act as institutional entrepreneurs. The tensions are related to legitimacy (also highlighted in this paper) and to the process of change.

The RBT perspective points to the micro processes where the resources are modified and articulated in the process of development of competences, which results from the process of organizational learning that, in turn, implicates in the institutionalization of knowledge and conversion into routines (stable patterns of actions).

We consider that knowledge is not a simple resource but rather a complex process where the core aspects are those of knowledge creation, utilization, and institutionalization in the organizations (Patriotta, 2003). Therefore, “knowledge making has less to do

with performance, control or competition and more with sense making, existence, and ontology” (Patriotta, 2003, p. 11).

Organizational learning, as a lens (Prange, 2001), allows us to approach the appropriation of knowledge by the organization. Yet, learning involves more than the creation of individual knowledge, including its utilization and institutionalization in the organization. This is the main point of the idea of ‘flow of knowledge and knowing’. Knowledge, internal or external, can be absorbed (Cohen, & Levinthal, 1990), acquired, assimilated, combined with the existing knowledge in order to change cognition structures and routines and, thus, extend or create new and existing organizational competences (Zahra, & George, 2002). The organizational learning is a process of transformational change, involving the various levels (individuals, groups, and organization) through which the creation, utilization, and institutionalization of knowledge occur.

The result of organizational learning is the acquisition of a new competence: an ability to apply new knowledge to improve the performance of a present or future activity (Pralhalad, & Hamel, 1990; Hamel, & Heene, 1994; Chiesa, & Barbeschi, 1997). Therefore, the assumption that competences are related to organizational learning is implied in this work.

Another key aspect for the development of competences is the concept of interpretation from which decisions and actions may result. As proposed by Institutional Theory, the process of interpretation is also influenced by reference patterns in society. Therefore, interpretation is influenced by personal, organizational, and societal factors. The Institutional Theory highlights this aspect, since the organizations are influenced by symbolic aspects, such as cultural and social elements, as much as by cognitive structures (Scott, 2013). Eggers, & Kaplan (2013) describe that cognitive structures are applied in both the environmental diagnostics and the prognosis concerning a further capacities to be developed.

New interpretations supply the flow of knowledge that can lead to the internalization of such knowledge. Knowledge can be converted into stable practices or mechanisms that involve changes and articulation of resources. The result of the organizational learning process is the development of competencies. Organizational knowing is circular. It involves internal and external dimensions (Patriotta, 2003), agency and structure aspects, individual and social dynamics, organization and society.

Likewise, change is another point of consensus because there is a clear relationship with the learning process and the development of competences, since it implies in change and articulation of resources (Pralhalad, & Hamel, 1990; Mills, et al., 2002). However, the possibility to access resources (or a lack of it) depends on the pre-interpretation (cognitive and behavioral aspects) and the structure of the institutional environment (e. g. Danneels, 2010). As Thornton, & Ocasio (2008) say, institutions limit and enable, but do not determine the choices of the actors and the relation of recursive nature between institutions and actions.

The studies on knowledge, organizational learning, and development of competences under a dynamic and processual approach (Heene, & Sanchez, 1997) point towards the process of adjustment or organizational change in the face of new strategic redirections or operations throughout time (Turner, & Crawford, 1994). Response to environmental pressures or even proactivity in the technological changes requires flexibility in order to create new knowledge and its application (Heene, & Sanchez, 1997). Therefore, knowledge and practices can be institutionalized and deinstitutionalized, as the organizational behavior can vary from a passive conformity to an active resistance in response to the environmental pressures, depending on the nature and context of the very pressures (Oliver, 1992).

Scholars started to ponder on the way the organizations develop and renew their competences before the environmental changes

and their own interests. In order to analyze this process, Teece, & Pisano (1994), and later Teece et al., (1997) proposed the concept of dynamic capabilities, referring to the organizational capability to renew competences to acquire congruency with the environmental changes. The term capabilities emphasizes the key role of strategic management in adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources and functional competences according to the needs of a changing environment. Thus, dynamic capabilities regard the “[...] firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments” (Teece et al., 1997, p. 516). Teece (2014) describes dynamic capabilities as an advanced multidisciplinary theoretical framework to explain the company's long-term performance.

From the development of studies on dynamic capabilities, the definitions started to become more ample as the one presented by Eisenhardt, & Martin (2000, p. 1107) in which the dynamic capability is “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”. Thus, a “dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activities that modify an organization's operating routines” (Zollo, & Winter, 2002, p. 340). Al-Aali, & Teece (2013) emphasize that the interpretation of the environment and organizational resources are important for the study of dynamic capacities.

Institutional Theory analyzes the processes of institutionalization and deinstitutionalization of practices. The dynamic capabilities approach describes the existence of routines and patterns (Eisenhardt, & Martin, 2000) or established patterns (Zollo, & Winter, 2002) approach practices. Therefore, the use of the institutional analysis approach can improve its understanding of the change. In the last years, the Institutional Theory has faced the challenge of seeking to understand how the processes of change occur. Change has been approached, for example, through the concepts of institutional change (Dancin, Goodstein, & Scott, 2002), institutional entrepreneurship (Garud, Hardy, & Maguire, 2007), and institutional work (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009). One of the propositions of this paper is fill this gap in literature on the institutional understanding of the change by the integration of concepts from resource-based theory and dynamic capability view. When analyzing the microfoundations of dynamic capabilities, Teece (2009) describes that the organizational processes depend on information to be conducted and that the managers need to have skills to understand this information, as the “information must be filtered, and must flow to those capable of making sense of it” (Teece, 2009, p. 12). It is this capability of *filtering process* that will be used by the manager to decide which routine should be utilized/modified in each particular context. This argument is supported by the studies of Hoffman, & Ocasio (2001) that demonstrate that the events are not perceived in a similar way by several members of the industry.

Dynamic capabilities help an organization to constantly adjust its ordinary capabilities to threats and/or opportunities detected in the environment. Therefore, the institutionalization of the dynamic capabilities leads to recurring adjustments and changes. In order to look at the changes unchained by the existence of dynamic capabilities, or in order to allow a firm to integrate, construct and reconfigure competences towards environmental changes, it is necessary to have a binocular lens that makes distant objects seem nearer. RBT and its spin-off concept of dynamic capabilities, may represent this lens because it allows us to observe organizational change closer at a micro-processual level.

On the other hand, we need another lens that makes near objects seem distant. This lens may allow us to see more distantly structural and environmental aspects that impact the organizational life at a macro-processual level. From the

perspective of the Institutional Theory, the bridge can be built between the theory and the concept aiming to help the studies on dynamic capabilities to understand their relation with the environment, using the other lens that distances the objects. This challenge of understanding the relation between the organization and the environment can be perceived in the notion by Teece (2009, p. 108) that "the dynamic capability perspective seeks to explore how changes in the world are likely to result in changes in business firms, and how organizations can shape their environments and improve their capabilities".

The main focus of Institutional Theory analysis is the relationship between the organizational and societal level, especially the organizational field. Among the different concepts that analyze the relation with the field, we highlight the legitimacy which is one of the fundamental concepts of the Institutional Theory. Legitimacy is related to the actions perceived as desirable and appropriate for certain systems of norms and values which are socially constructed (Deephouse, & Suchman, 2008). Kodeih, & Greenwood (2013) identified that organizations' (consolidated or projected) identity plays a relevant role in mediating multiple institutional logics present in an institutional field. Therefore, we propose that an organization that possesses legitimacy in its institutional context will have advantages when proposing technical innovations in relation to the competitors that do not have this legitimacy.

As an example, we would like highlight the products by Apple Inc. Due to the legitimacy regarding their customers, they have competence in launching innovative products, functions of which are unknown or even not accepted in the event of competitors' products, as demonstrates the company's recent releases (iPod, iPhone, and iPad had competitive products with similar functionality but were still highly appreciated by users). As the customers cannot fully understand the advantage and utility of innovative products/services, they evaluate them also based on the legitimacy that the organization acquired in the environment by launching qualitative products before. Users simply trust Apple Inc. and acquire new products not for knowing/appreciating their functionality but for being products by their trusted producer.

## Conclusions

The study on organizational knowledge by fields such as competences of development, capabilities, and learning, allows exploring micro-institutional processes connecting them back to the macro level. When the concept of the organizational knowledge is integrated to the concept of organizational learning, it becomes an enabler of the development of competences. The latter allows for a better understanding of micro and macro processes of an organization. At the same time, 'institutions reside in intersubjectively shared knowledge about the world', making knowledge permeate organizations and institutions.

Reflecting on the notions presented, we understand the importance of integration of the Institutional Theory into research on dynamic capabilities and vice versa. As emphasized in the beginning, we consider that the main contribution of this paper is the work of construction of bridges between two dimensions rooted in two theoretical bodies (Institutional Theory and RBT), using an inverted binocular metaphor to look at knowing process enacted in a process of organizational learning, competences, and dynamic capabilities.

As in the study of Patriotta (2003), the forms of institutionalization of knowledge by means of routines and practices can be investigated in order to analyze the institutional dynamics or stability in a certain field and their relation with institutional logics.

Based on the concept from institutional work proposed by Lawrence et al. (2009), we ask ourselves: How do actions from the changes generated by the organizations with a high dynamic

capability affect institutions? How can they cause constant innovations? Is it only about large companies which have a greater probability of having sufficient resources for a dynamic capability?

This constructed bridge generates a series of possibilities for researches that certainly posit a methodological challenge. One of the promising paths is the integration of theories. Complex situations can hardly be investigated using both theories, since these theories (Institutional theory and RBT) have limitations and different assumptions. When we integrate theories or concepts from one theory to another, we leverage the capacity of understanding and explanation of organizational phenomena, opening the 'black box' without decontextualizing it from its time-space. In-depth case studies with similar firms acting in different institutional environments (e.g. cross-cultural) are relevant in this regard and should concentrate on the micro processes with a methodological lens and at the macro processes with another conceptual lens. This approach would correspond to the idea of the inverted, multiparadigmatic binocular.

Finally, we believe that scholars from both domains can profit from the theories integration. This paper opens up an opportunity to investigate dynamic capabilities more thorough, considering organizations and their resources which are acting in an environment pressures and complex social norms. Our hope is that in looking at these possibilities we can inspire scholars interested in dynamic capabilities to add value through their researches about this concept. Future studies should further follow the call for dynamic capabilities research using integrated theories, and therefore adopt different approaches to look into this phenomenon such as Institutional Theory and RBT. Future researches could also consider this proposal to look into the effect of dynamic capabilities on high performance, investigating both internal activities and the competitive relations, or considering different dimensions of exploration and exploitation decisions. Because dynamic capabilities are a concept central to organizations and their success, a greater understanding of these capabilities can advance both strategic management theory and organizational practice.

## References

- Al-Aali, A., & Teece, D. J. (2013). International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: a capabilities perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 95-116. [doi:10.1111/etap.12077](https://doi.org/10.1111/etap.12077).
- Barney, J. B., Ketchen Jr, 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).
- 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).
- Crubellate, J. M., Pascucci, L., & Grave, P. S. (2008). Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48(4), 8-19. [doi:10.1590/s0034-75902008000400002](https://doi.org/10.1590/s0034-75902008000400002).
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56. [doi:10.5465/amj.2002.6283388](https://doi.org/10.5465/amj.2002.6283388).
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31. [doi:10.1002/smj.863](https://doi.org/10.1002/smj.863).
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (n.d.). Legitimacy in Organizational Institutionalism. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 49-77. [doi:10.4135/9781849200387.n2](https://doi.org/10.4135/9781849200387.n2).

- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340. [doi:10.1080/19416520.2013.769318](https://doi.org/10.1080/19416520.2013.769318).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 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).
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969. [doi:10.1177/0170840607078958](https://doi.org/10.1177/0170840607078958).
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (Eds.). (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Hamel, G., & Heene, A. (1994). *Competence-based competition*. Wiley.
- Heene, A., & Sanchez, R. (Eds.). (1997). *Competence-based strategic management*. London: Wiley.
- Hoffman, A. J., & Ocasio, W. (2001). Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, 12(4), 414-434. [doi:10.1287/orsc.12.4.414.10639](https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.414.10639).
- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2013). Responding to institutional complexity: The role of identity. *Organization Studies*, 35(1), 7-39. [doi:10.1177/0170840613495333](https://doi.org/10.1177/0170840613495333).
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press. [doi:10.1017/cb09780511596605](https://doi.org/10.1017/cb09780511596605).
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S. D., & Crubellate, J. M. (2005). Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. *BAR-Brazilian Administration Review*, 2(1), 1-20. [doi:10.1590/s1807-76922005000100002](https://doi.org/10.1590/s1807-76922005000100002).
- Mills, J., & Bourne, M. (2002). *Strategy and Performance* (Vol. 2). Cambridge University Press.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427. [doi:10.1002/smj.717](https://doi.org/10.1002/smj.717).
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization studies*, 13(4), 563-588. [doi:10.1177/017084069201300403](https://doi.org/10.1177/017084069201300403).
- Patriotta, G. (2003). *Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge*. OUP Oxford.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Prange, C. (2001). *Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 41-63.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. [doi:10.5465/amp.2013.0116](https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116).
- Teece, D.J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firm: na 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).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 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).
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128.
- Turner, D. & Crawford, M. (1994). Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence. *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons, 241-263.
- Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R., & Lange, D. (Eds.). (2010). *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries*. Edward Elgar Publishing. [doi:10.4337/9781849805629](https://doi.org/10.4337/9781849805629).
- 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).
- 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).



## TABLE OF CONTENTS

<b>Amigoni G., Gaedicke J. C.</b> Power symbols in office workspace: impact on creativity as microfoundation of the dynamic capabilities of the firm	4
<b>Arpentieva M. R.</b> Foresight and dynamic capabilities of enterprises	10
<b>Bogodistov Y. V.</b> Dynamic capability: A capability or a capacity?	18
<b>Botts M. M.</b> Dynamic managerial capabilities: lessons from non-profits in highly dynamic environments	24
<b>Gremme K.-M., Wohlgemuth V.</b> Dynamic capabilities: a systematic literature review of theory and practice	30
<b>Sardak S. E., Krupskyi O. P.</b> Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement	36
<b>Takahashi A. R. W., Sander J. A.</b> Combining institutional theory with resource based theory to understand processes of organizational knowing and dynamic capabilities	43

## ЗМІСТ

<b>Аміджоні Г., Гедіке Й. К.</b> Символи влади на робочому місці: вплив на креативність як мікропідставу динамічних здібностей фірми	4
<b>Арпентьєва М. Р.</b> Форсайт і динамічні здібності підприємств	10
<b>Богодістов Є. В.</b> Динамічні здібності чи динамічні здатності?	18
<b>Боттс М. М.</b> Динамічні здібності менеджерів: уроки неприбуткової організації в умовах високої динаміки	24
<b>Гремме К.-М., Вольгемут Ф.</b> Динамічні здібності: систематичний аналіз літератури з теорії і практики	30
<b>Сардак С. Е., Крупський О. П.</b> Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір	36
<b>Такахаші А. Р. В., Сандер Х. А.</b> Поєднання інституційної та ресурсно-орієнтованої теорій для розуміння процесів організаційного пізнання і динамічних здібностей	43

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Амиджони Г., Гедике Й. К.</b> Символы власти на рабочем месте: влияние на креативность как микрооснование динамических способностей фирмы	4
<b>Арпентьева М. Р.</b> Форсайт и динамические способности предприятий	10
<b>Богодистов Е. В.</b> Динамические способности: способный или способен?	18
<b>Боттс М. М.</b> Динамические способности менеджеров: уроки неприбыльной организации в условиях высокой динамики	24
<b>Гремме К.-М., Вольгемут Ф.</b> Динамические способности: систематический анализ литературы по теории и практике	30
<b>Сардак С. Э., Крупский А. П.</b> Динамические способности предприятия: теоретико-прикладные основы, сфера применения, измерение	36
<b>Такахаши А. Р. В., Сандер Х. А.</b> Совмещение институциональной и ресурсно-ориентированной теорий для понимания процессов организационного познания и динамических способностей	43

Academic publication

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

**Volume 25 (1), 2017**

The academic journal was founded in 1993.  
The series was founded in 2012.  
English, Ukrainian and Russian

The editorial board does not always share the opinion of the authors.  
The authors are responsible for the accuracy of the data provided.  
Some reports are printed in the author's wording

Certificate of registration of print media  
KB series 22627-12527ПП number of 15.03.2017.

Technical editor N.V.Sergienko  
Corrector N.V. Sergienko  
Original layout by I. Y. Privarnikova

---

Signed for print March 25, 2017. Format 60×84 1/8. Printing paper. Print flat.  
Mind. printing. The arch 6,05. Circulation 100. Pr. No. 56.

---

LIRA LTD, Pogrebnyaka str., 25, Dnipro, Ukraine, 49010.  
Certificate of entering into the State Register Series ДК No. 188 of 19.09.2000.  
Actual address: Naukova str., 5, Dnipro, Ukraine, 49050