

Ресурсы в формировании эффективности динамических способностей польских предприятий

Циферт Шимон¹, Кшакевич Казимеж²

¹д-р экон. наук, Познанский экономический университет,
г. Познань, Польша, ORCID: 0000-0002-5563-1403, e-mail: s.cyfert@ue.poznan.pl

²д-р экон. наук, Познанский экономический университет,
г. Познань, Польша, ORCID: 0000-0002-4770-2478, e-mail: k.krzakiewicz@ue.poznan.pl

Аннотация

Динамические способности, представляющие компетенции организации по интеграции, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для обеспечения соответствия с постоянно изменяющимися условиями среды, позволяют организации в долгосрочной перспективе добиться конкурентного преимущества. Принятие предпосылки о значении динамических способностей для понимания явления конкуренции вызывает вопрос о переменных, влияющих на эффективность процессов формирования динамических способностей.

Цель работы – обсуждение результатов исследований о влиянии ресурсов на эффективность процессов формирования динамических способностей польских предприятий. В статье охарактеризованы сущность и природа динамических способностей предприятий, отмечено значение ресурсов в процессах формирования динамических способностей, сформулированы выводы относительно взаимосвязи между ресурсами и эффективностью процессов формирования динамических способностей организаций. Представленные в работе результаты исследования ресурсов являются фрагментом исследовательского проекта, цель которого – разработка концепции динамических способностей с точки зрения стратегического управления, а также идентификация и анализ динамических способностей.

По мнению опрошенных в процессе анкетирования респондентов, источники эффективности следует искать во внешних (лояльность клиентов, доля в рынке, рост продаж), а не внутренних (рост занятости) переменных. Такое состояние, обозначающее ориентацию организации вовне, следует из точки зрения логики доминирующих способов построения стратегии, поскольку оно указывает на понимание потребностей среды при одновременном динамичном сопоставлении с ожиданиями этой среды и ресурсами, которыми располагает организация.

Ключевые слова: ресурсы, эффективность, динамичность, парадигмы, динамические способности, внешние переменные.

Цитирование: Циферт Ш., Кшакевич К. Ресурсы в формировании эффективности динамических способностей польских предприятий // Управление. 2019. № 3. С. 21–29.

Благодарности. Проект финансировался за счет средств Национального научного центра, предоставленных на основании решения номер DEC-2013/11/B/HS4/00697

© Циферт Ш., Кшакевич К., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Resources in shaping the efficiency of dynamic capabilities of Polish enterprises

Tsifert Shimon¹, Kshakevich Kazimezh²

¹PhD, Poznan Economic University,
Poznan, Poland, ORCID: 0000-0002-5563-1403, e-mail: s.cyfert@ue.poznan.pl

²PhD, Poznan Economic University,
Poznan, Poland, ORCID: 0000-0002-4770-2478, e-mail: k.krzakiewicz@ue.poznan.pl

Abstract

The dynamic capabilities, representing the organization's competence to integrate, create and reconfigure internal and external competencies to ensure compliance with constantly changing environmental conditions, allow the organization to achieve a competitive advantage in the long term. The assumption of the background about the importance of dynamic capabilities for understanding the phenomenon of competition raises the question of the variables, affecting the effectiveness of the processes of formation of dynamic capabilities.

The aim of this paper is discussion of the results of studies on the impact of resources on the effectiveness of the processes of formation of dynamic capabilities of Polish enterprises. The nature and essence of dynamic abilities of enterprises have been characterized in the article, the value of resources in the processes of formation of dynamic abilities of Polish enterprises has been noted, which subsequently allowed to formulate conclusions about the relationship between resources and efficiency of processes of formation of dynamic abilities of Polish enterprises have been formulated. The results of the research resources in the processes of formation of dynamic capabilities of Polish enterprises, presented in the paper, are fragment of the research project, whose goal is to develop a paradigm concept of dynamic capabilities from the perspective of strategic management, identification and analysis of dynamic capabilities of Polish enterprises.

According to respondents in the process of questioning, sources of efficiency should be sought in external variables (customer loyalty, market share, sales growth), but not in internal variables (employment growth). Such a state, indicating the orientation of the organization outward, should be considered correct from the point of view of the logic of the dominant ways of constructing a strategy, since it indicates an understanding of the needs of the environment, while dynamically comparing with the expectations of this environment and the resources available to the organization.

Keywords: resources, effectiveness, dynamism, paradigms, dynamic capabilities, external variables.

For citation: Tsifert Sh., Kshakevich K. Resources in shaping the efficiency of dynamic capabilities of Polish enterprises (2019) *Upravlenie*, 7 (3), pp. 21–29. doi: 10.26425/2309-3633-2019-3-21-29

Acknowledgements. The project was funded by the National science center funds provided under decision number DEC-2013/11/B/HS4/00697

© The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Концепция динамических способностей организаций в силу своей актуальности для стратегии управления предприятиями широко исследована в литературе.

Первая работа, комплексно анализирующая понятие динамических способностей – публикация Д. Дж. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена в 1990 г., которые указали, что организацию конституируют не ресурсы, но также механизмы формирования и использования привычек и способностей, создающих основу для эффективного управления [13].

Основы концепции динамических способностей были уточнены Д. Дж. Тисом и Г. Пизано в 1994 г., которые, затронули вопрос ограничений ресурсного подхода, доказывая, что трактовка организации как множества ресурсов не позволяет убедительно объяснить достижения организациями высокого уровня адаптации к изменениям внешней среде и введение инноваций в продукции, а также затрудняет выявление способности организации к координации и использованию внутренних и внешних компетенций [12]. Подчеркивая динамический характер среды и указывая на случаи, когда организации, несмотря на свои первоначальные успехи, сталкивались с проблемами при адаптации к изменениям среды, Д. Дж. Тис и Г. Пизано указывали на необходимость анализа меняющейся среды и, как следствие, на необходимость оценки роли стратегического управления, которое следует рассматривать через призму адаптации, интеграции, реконструкции внутренних и внешних организационных форм поведения, ресурсов и функциональных компетенций в условиях изменяющейся среды [13]. По мнению Д. Дж. Тиса и Г. Пизано, для сохранения конкурентного преимущества организации должны приобретать и избавляться от запасов ресурсов с такой же быстротой, с какой происходят изменения в окружающей среде. Таким процессам обмена способствуют динамические способности.

Определение Д. Дж. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуеном конструкта динамических способностей вызвало дискуссию, которая привела к появлению нескольких десятков альтернативных определений, описывающих, порой, совершенно различным образом цели, характер, роль, контекст, механизмы создания и эволюции, результаты или предпосылки, касающиеся гетерогенной природы динамических способностей [14; 6]. Некоторые исследователи, пытаясь определить природу и сущность динамических способностей, подошли к оптике ресурсного подхода, тогда как часть в большей степени приняла предположения эволюционной экономики.

Проведенный анализ литературы по данному вопросу позволил Н. М. Кею, С. Лею и Д. Дж. Тису

сформулировать вывод о проблемах, возникающих не только в онтологическом, но также в эмпирическом слое, в котором можно заметить отсутствие соразмерности описываемых результатов исследований. В результате принятия не столь разнообразных, но разных подходов к описанию природы и сущности динамических способностей, вклад значительной части проводимых исследовательских работ ограничен почти только принятыми предпосылками, касающимися базы динамических способностей, а также интерпретацией результатов.

Отсутствие однозначности в понимании концепции динамических способностей, наблюдаемое уже в семантическом слое, которое способствовало развитию исследований конструкта, несомненно вызывало большое замешательство на прикладном и утилитарном уровнях, что иногда приводило к тому, что ученые сомневались относительно обоснованности проведения исследовательских работ в области динамических способностей (Winter, 2003).

Анализ, проведенный М. Петерафом, Г. Ди Стефано и Г. Вероной, подходов к определению динамических способностей, позволил им сделать вывод, что область исследований динамических способностей развивалась под влиянием двух публикаций: Д. Дж. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена, а также К. Эйзенхарда и Дж. Мартина, которые, хотя во многом комплементарны, представляют не только разные, но даже противоречивые взгляды на сущность и природу динамических способностей [8; 13; 14; 4]. Оба подхода опираются на разные теоретические основы, предполагают разные предпосылки, касающиеся характера динамических способностей, используют разные подходы для выводов и, следовательно, пытаются по-разному описать как динамические способности могут помочь организациям достичь и сохранить конкурентное преимущество.

В соответствии с предложением Д. Дж. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена целью динамических способностей является ответ на вопрос как организации достигают и сохраняют конкурентное преимущество в условиях быстрых технологических изменений [14]. М. Петераф, Г. Ди Стефано и Г. Верона указывают, что вышеуказанная цель может быть реализована для достижения трех конкретных целей, выраженных посредством вопросов о ней:

- как организация может достичь конкурентного преимущества;
- как организация может сохранить достигнутое преимущество в условиях конкуренции;
- может ли организация достичь двух предыдущих целей в условиях быстрых изменений среды [8].

То, что отличает концепцию динамических способностей, выраженную в предложении Д. Дж. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена, от предыдущих подходов к определению переменных, позволяющих получить и сохранить конкурентное преимущество, это возможность применения динамических способностей «в режимах быстрого изменения». Подход, предложенный К. Эйзенхардтом и Дж. Мартином в каждой из трех конкретных целей, отличается от предложения Д. Дж. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена, как показано в таблице 1 [4].

Ища общие черты приведенных определений динамических способностей, можно увидеть, что большинство авторов рассматривают динамические способности в категориях заключенных в организации процессов, что позволяет изменять ресурсную базу организации. Одновременный анализ определений позволяет указать, чем не являются динамические способности [1]. Динамические способности не являются непосредственной или спонтанной реакцией организации на возникающие в среде проблемы, но должны быть рутинной деятельностью. С чертой повторяемости связана черта постоянства, что означает, что организация, которая адаптируется креативным образом, но хаотически, не основывает свое развитие на динамических способностях. В. Амброзини и С. Боуман также указывают, что фактор удачи, основанный на случайности, не является динамической способностью, поскольку использование динамических способностей по определению в принципе является намеренным и интенциональным действием. Кроме того, несмотря на то, что динамические способности относятся к изменениям стратегического характера, но они

не являются синонимом стратегии, а относятся к конкретному типу изменений, которым является целенаправленное изменение ресурсной базы. Более того, нельзя отождествлять стратегические изменения, связанные с созданием или обновлением ресурсов, с динамическими способностями, потому что изменения могут быть результатом случайных действий.

Ресурсы в процессах формирования эффективности динамических способностей предприятий

Указывая на теоретические основы концепции динамических способностей, можно сослаться на ресурсный подход (в том числе на работы Э. Пенроуза), концепцию творческой деструкции Дж. Шумпетера или взгляды на тему рынков и иерархии О. Уильямсона, которые предполагают восприятие организации через призму находящихся в распоряжении организации ресурсов и сформировавшихся у организации навыков [7; 11; 15]. В ресурсной теории компании предполагается, что фундаментальным фактором, дифференцирующим функционирование организации, являются ресурсы, которыми она располагает. Если эти ресурсы ограничены, трудно их имитировать, а также предоставляют возможность для достижения и сохранения устойчивого конкурентного преимущества, то эти ресурсы нужно усилить, а их использование должно основываться на концепции долгосрочного развития организации [2; 3; 9]. Ресурсная теория компании предполагает, что обеспечение соответствующего уровня упорядочения уникальных, взаимодополняющихся ресурсов, может создавать ценность, однако только и исключительно

Таблица 1

Сравнение предложения Д. Дж. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена, а также К. Эйзенхардта и Дж. Мартина

Table 1. Comparison of the proposal by D. J. Tis, G. Pizano and E. Shuen, and also by K. Eizenkhardt and by J. Martin

Цель	Предложение Д. Дж. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена	Предложение К. Эйзенхардта и Дж. Мартина
Граничные условия	Предположения относятся к среде, в которой наблюдаются быстрые технологические изменения. Подход особенно существенен в свете основ теории Дж. Шумпетера	Предположения относятся к рынкам, характеризующимся высокой скоростью изменений
Сбалансированное преимущество	Динамические способности могут при определенных условиях быть основой для построения сбалансированного преимущества. Сбалансированное развитие зависит от того, как конкуренция может классифицировать динамические способности	Динамические способности не могут быть источником постоянного преимущества в произвольных условиях, потому что, как простые правила, динамические способности «сами по себе нестабильны». Динамические способности, представляющие категорию наилучшей практики, являются субституционными, что означает несоответствие с предположениям VRIN в ресурсном подходе
Конкурентное преимущество	Динамические способности могут быть источником конкурентного преимущества, поскольку они отражают способность организации достигать новых и инновационных форм конкурентного преимущества	Динамические способности могут быть источником ограниченного конкурентного преимущества, потому что они более однородны, чем обычно предполагается

Источник: [8] / Source: [8]

в ситуации, когда ресурсы, находящиеся в распоряжении организации, позволяют увеличить доходы предприятия или относительно ограничить генерируемые затраты [10]. Это означает, что в ресурсной теории компании на первый план выдвигается вопрос способа использования ресурсов таким образом, чтобы создавалась существенная ценность с точки зрения рынка, на котором функционирует организация, в то время как второстепенной проблемой становится само распоряжение ресурсами. Аналогичная предпосылка находится также в основе концепции динамических способностей, которая предполагает, что во всех организациях осуществляются процессы обучения и изменения, но только их особые виды приводят к развитию динамических способностей. Это означает, что динамические способности выполняют не столько роль передатчика-посредника, сколько представляют собой механизм, преобразующий ресурсы, доступные на разных уровнях организации, в источники устойчивого конкурентного преимущества. В концепции динамических способностей указывается на то, что ключевой способностью организации является способность к совершенствованию стратегии темпами, превышающими процессы изменений в среде, путем идентификации и интеграции ценностей ресурсов.

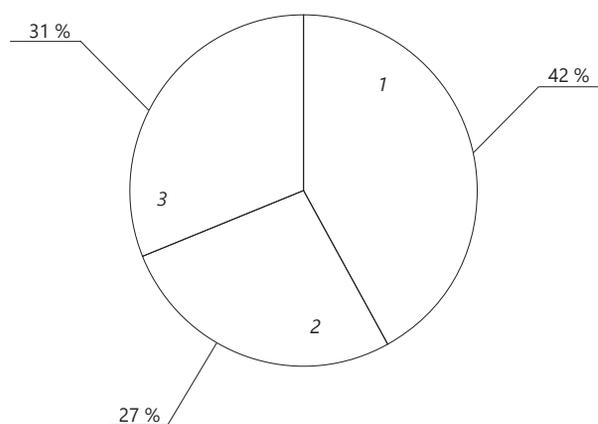
Критический анализ предметной литературы послужил основанием для указания следующих ресурсов и навыков в качестве ключевых для обеспечения эффективности процессов формирования динамических способностей предприятий:

- технологические;
- финансовые;
- человеческие;
- репутационные;
- структурные;
- институциональные;
- рыночные [4; 5; 14].

Методика исследований и характеристика исследовательской выборки

Исследование ресурсов в процессах формирования динамических способностей польских предприятий является фрагментом исследовательского проекта, целью которого является разработка парадигмы концепции динамических способностей с точки зрения стратегического управления, а также идентификация и анализ динамических способностей польских предприятий. Представленные в статье рассуждения относятся к результатам первого этапа исследования, в рамках которого была проведена анкета, адресованная 215 студентам

последипломного обучения Экономического университета в Познани. Заполненные анкеты были получены от 142 человек, из которых после проверки из-за несоответствия данных были оставлены 127 анкет, при этом 42 % респондентов работали на малых предприятиях, 27 % на средних предприятиях и 31 % на крупных предприятиях (рис. 1, 2, 3).

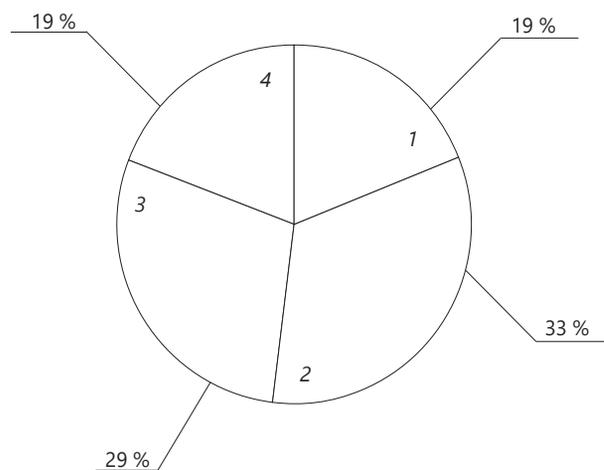


1 – 10–49 человек; 2 – 50–249 человек; 3 – более 250 человек

Составлено авторами по материалам исследования /
Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Структура исследуемых предприятий по критерию размера, $n=127$

Figure 1. Structure of the investigated enterprises by size criterion, $n=127$

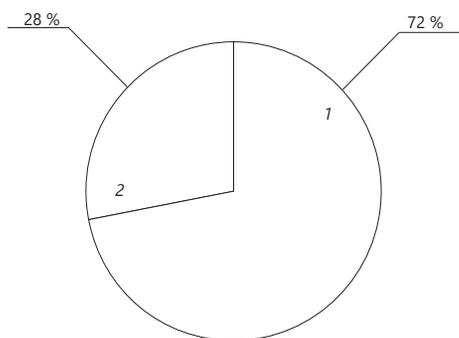


1 – 5–9 лет; 2 – 10–19 лет; 3 – 20–29 лет; 4 – более 30 лет

Составлено авторами по материалам исследования /
Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 2. Структура исследуемых предприятий по критерию времени существования, $n=127$

Figure 2. Structure of the investigated enterprises by criterion for time of existence, $n=127$



1 – польский капитал; 2 – доля зарубежного капитала

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 3. Структура исследуемых субъектов по критерию привлеченного капитала, n=127

Figure 3. Structure of the studied subjects by criterion of attracted capital, n=127

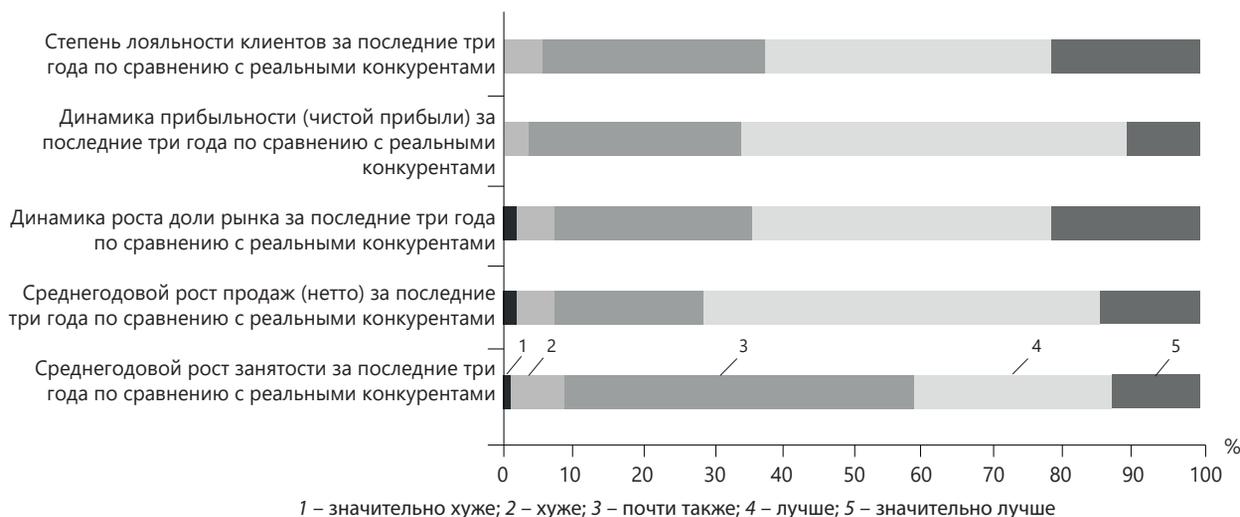
В обследованной группе наибольшую составили предприятия, срок существования которых был от 10 до 19 лет (33 %), тогда как процент предприятий, существующих от 20 до 29 лет (29 %), оказался несколько ниже. Наименьшей группой предприятий были субъекты, существующие свыше 30 лет и от 5 до 9 лет (доля обеих групп составила 19 %).

В структуре исследуемых субъектов, с точки зрения привлеченного капитала, преобладали предприятия с польским капиталом (свыше 72 % исследуемой выборке). Компании с иностранным капиталом имели немного меньшую долю (28 %).

Ограничения исследований

Проведенные исследования обременены ограничениями, имеющими источник как в принятой методике исследования, так и в инструменте, а также

в размере выборки. Использование в исследованиях методологии CASI, основанной на электронной версии анкеты, с одной стороны, позволило обеспечить удовлетворительный уровень обратной связи по анкетам, что дало возможность сделать общие выводы, с другой стороны, увеличило риск «нерефлексивного» заполнения анкет. В целях ограничения уровня этого риска, а также риска, связанного с формулировкой неверных оценок из-за трудностей интерпретации анализируемых проблем, в общую часть анкеты были включены вопросы, ответы на которые взаимоисключающи (что привело к отклонению 15 анкет). Кроме того, следует иметь в виду, что ответы, полученные с использованием анкеты, обременены определенным риском субъективизма оценок, сделанных респондентами, которые могут в большой степени ссылаться на мнения респондентов, а не на описываемую действительность. В ходе исследований анкета была адресована лицам, управляющим исследуемыми субъектами, которые располагают комплексными знаниями о процессах, происходящих в управляемых организациях. Тем не менее, существует определенный уровень риска, что из-за большого объема анкеты и временных ограничений респондентов, анкета может быть заполнена людьми, которые не располагают информацией обо всех явлениях, представляющих интерес в исследованиях, что может неблагоприятно повлиять на правильность полученной картины границ польских предприятий. Исследование, описанное в статье, было проведено на выборке из 127 респондентов, что ограничивает возможность переноса результатов выводов на всю популяцию.



1 – значительно хуже; 2 – хуже; 3 – почти также; 4 – лучше; 5 – значительно лучше

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 4. Декларируемая экономическая эффективность исследуемых субъектов, n=127

Figure 4. Declared economic efficiency of the studied subjects, n=127

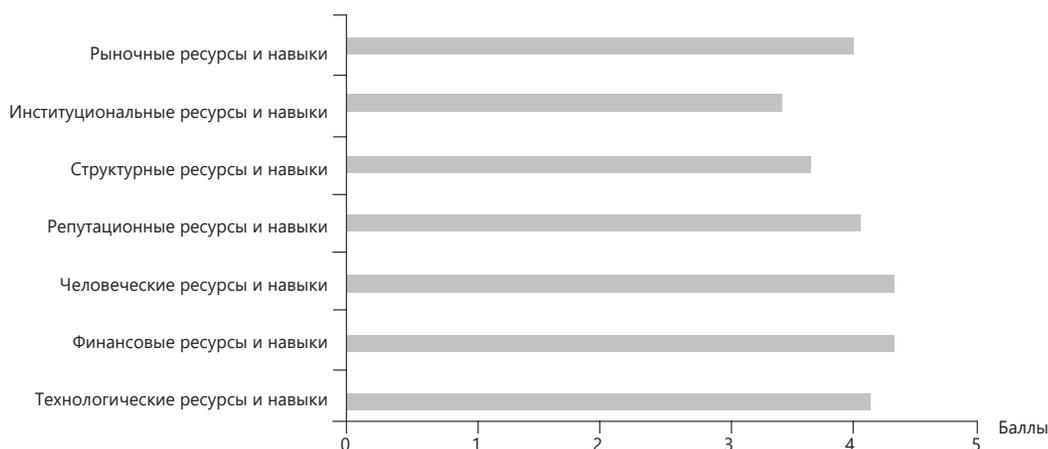
Оценка экономической эффективности процессов формирования динамических способностей польских предприятий

Усредненное декларируемое значение экономической эффективности формируется для всех анализируемых измерений на уровне 0,66 (по шкале от -2 до 2, где «-2» означает эффективность безусловно меньшую, чем у конкурентов, а «2» — значительно более высокую эффективность), что позволяет оценить эффективность исследуемых субъектов как «выше среднего». Анализируя уровень экономической эффективности исследуемых субъектов, следует отметить, что распределение результатов указывает на правильность распределения полученных данных — процент экстремальных оценок незначителен, преобладают средние оценки (Dyduch 2013). Самый высокий уровень эффективности деятельности можно наблюдать в отношении переменной степени лояльности клиентов (0,86), а самый низкий — в случае среднегодового роста занятости (0,44), хотя различия между этими переменными не отличаются значительно от усредненной декларируемой величины экономической эффективности, что свидетельствует о сбалансированном развитии исследуемых субъектов (рис. 4).

Результаты исследований о значении ресурсов для обеспечения экономической эффективности процессов по формированию динамических способностей польских предприятий

Проведенные исследования позволяют отметить высокую оценку значения отдельных ресурсов для обеспечения экономической эффективности

процессов формирования динамических способностей польских предприятий (среднее значение составляет 4,01 по шкале от 1 до 5, где «1» означает отсутствие существенности, а «5» — очень высокую существенность). При проведении оценок респонденты указывали на высокую существенность человеческих (4,34) и финансовых ресурсов (4,33), в то время как в наименьшей мере они оценили значение институциональных ресурсов и навыков (3,44), а также структурных ресурсов и навыков (3,68). Наблюдаемый большой разброс между крайними оценками ресурсов, влияющими на обеспечение экономической эффективности процессов формирования динамических способностей польских предприятий, является основанием для формулирования отметки об оценке важности нематериальных ресурсов. В то же время, из-за указаний респондентов относительно значения финансовых ресурсов и навыков, проведенные исследования не являются основанием для вывода о низкой значимости материальных ресурсов. Высокая значимость финансовых ресурсов и навыков, наблюдаемая в исследованиях, является следствием ограниченного доступа к этим ресурсам и проблем с ликвидностью исследуемых предприятий (чего из-за отсутствия данных — так как эти явления не были проанализированы в ходе исследований — нельзя подтвердить или отклонить). Указывая на причины низкой оценки значения институциональных и структурных ресурсов, с точки зрения их влияния на обеспечение экономической эффективности формирования динамических способностей польских предприятий, необходимо сослаться на их относительно высокую доступность и возможность их произвольного формирования в организации (рис. 5).



Составлено авторами по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*

Рис. 5. Средняя оценка значения отдельных ресурсов для обеспечения экономической эффективности процессов по формированию динамических возможностей польских предприятий, $n=127$

Figure 5. Average assessment of the value of individual resources to ensure the economic efficiency of processes for the formation of dynamic capabilities of Polish enterprises, $n=127$

При оценке значения отдельных ресурсов для обеспечения экономической эффективности следует обратить внимание на высокий процент ответов, указывающих на существенность исследуемых ресурсов и навыков, при практически полном отсутствии оценок, указывающих на несущественность исследуемых переменных («несущественные» оценки появляются только по отношению к технологическим ресурсам и навыкам (1,8 %) и структурным ресурсам и навыкам (0,9 %)), что является предпосылкой для вывода о правильности конструкции исследуемого множества. В то же время результаты исследований позволяют обратить внимание на очень высокую существенность оценок, касающихся переменных: человеческих ресурсов и навыков, финансовых ресурсов и навыков, а также технологических ресурсов и навыков, которые при относительно низкой доле «малосущественных» и «среднесущественных» соответствуют относительно высоким значениям этих ресурсов (рис. 6).

Заключение

Основной целью работы было определение влияния ресурсов на эффективность процессов формирования динамических способностей польских предприятий. Критический анализ предметной литературы позволил авторам выделить набор из семи переменных ресурсов и навыков, которые могут оказать существенное влияние на эффективность процессов формирования динамических способностей предприятий:

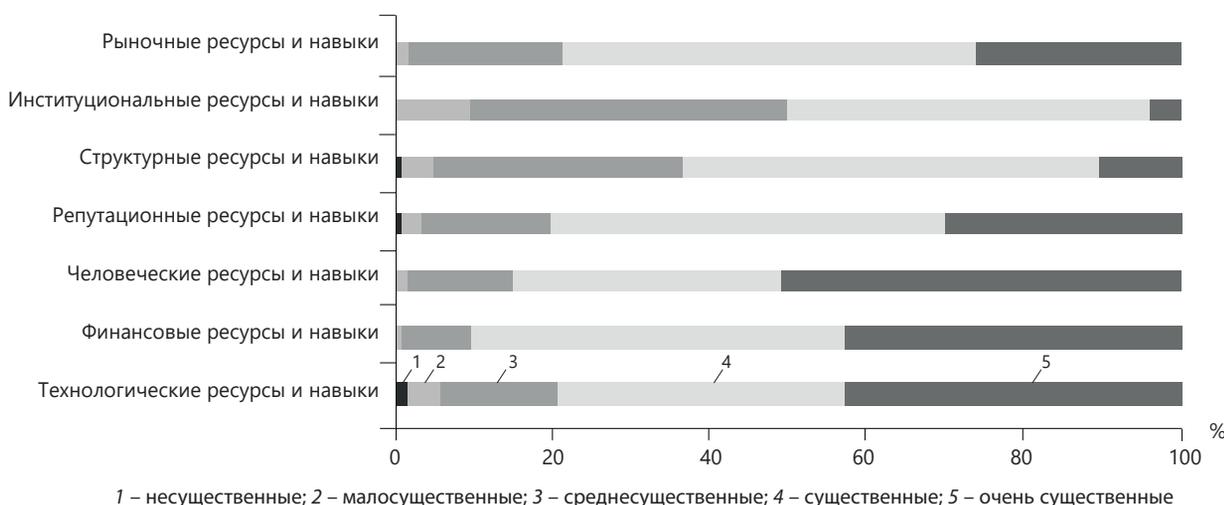
- технологические;
- финансовые;
- человеческие;

- репутационные;
- структурные;
- институциональные;
- рыночные.

В дальнейшей очередности был определен уровень экономической эффективности исследуемых субъектов, а затем было оценено значение отдельных ресурсов для обеспечения экономической эффективности процессов формирования динамических способностей польских предприятий.

Проведенные исследования являются основой для формулирования наблюдения, что среднее значение экономической эффективности для всех исследуемых значений формируется на уровне «выше среднего», что означает, что исследованные предприятия характеризуются высоким потенциалом развития. В то же время, отмечено, что источники эффективности следует искать во внешних (лояльность клиентов, доля рынка, рост продаж), а не внутренних переменных (рост занятости).

Практической и теоретической импликацией проведенного исследования является предоставление указаний, касающихся повышения уровня экономической эффективности процессов формирования динамических способностей. Полученные результаты свидетельствуют о том, что наблюдаемый в исследованиях высокий уровень значимости ресурсов, детерминирующих экономическую эффективность процессов формирования динамических способностей, является результатом существенности нематериальных ресурсов (в основном человеческих ресурсов), но в меньшей степени детерминируется значением материальных ресурсов. В то же время исследования позволили сформулировать гипотезу



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 6. Оценка значения влияния исследуемых ресурсов на эффективность процессов формирования динамических способностей польских предприятий, $n=127$
 Figure 6. Evaluation of the influence of the studied resources on the efficiency of the processes of formation of dynamic abilities of Polish enterprises, $n=127$

о влиянии доступности и потенциала использования ресурсов на экономическую эффективность процессов формирования динамических способностей

польских предприятий, которая будет подлежать проверке на последующих этапах исследовательского процесса.

Библиографический список

1. Ambrosini, V., Bowman, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?// *International Journal of Management Reviews*. 2009. V. 11. No. 1. Pp. 29–49, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>.
2. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage//*Journal of Management*. 1991. V. 17. No. 1. Pp. 99–120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. Barney, J. B. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes// *Academy of Management Review*. 2001. V. 26. No. 1. Pp. 41–56, <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>.
4. Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. Dynamic capabilities: what are they?//*Strategic Management Journal*. 2000. V.21. No.10–11. Pp. 1105–1121, [https://doi.org/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).
5. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. G. *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations* (1 edition). Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2007.
6. Kay, N. M., Leih, S., Teece, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research//*Industrial and Corporate Change*. 2018. V. 27. No. 4. Pp. 623–638, <https://doi.org/10.1093/icc/dty015>.
7. Penrose, E. The theory of the growth of the firm. 1995. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>.
8. Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together//*Strategic Management Journal*. 2013. V. 34. No. 12. Pp. 1389–1410, <https://doi.org/10.1002/smj.2078>.
9. Prahalad, C. K., Hamel, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?//*Strategic Management Journal*. 1994. V. 15. No. 2. Pp. 5–16, <https://doi.org/10.1002/smj.4250151002>.
10. Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2001). *E-commerce*. McGraw-Hill/Irwin MarketspaceU.
11. Schumpeter, J. The instability of capitalism//*The Economic Journal*. 1928. V. 38. No. 151 (Sep). Pp. 361–386, <https://doi.org/10.2307/2224315>.
12. Teece, D. J., Pisano, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction//*Industrial and Corporate Change*. 1994. V. 3. No. 3. Pp. 537–556, <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>.
13. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management*. Berkeley, CA: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation, 1990.
14. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management//*Strategic Management Journal*. 1997. V. 18. No. 7. Pp. 509–533, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
15. Williamson, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach//*American Journal of Sociology*, 1981, V. 87. No. 3. P. 548–577.

References

1. Ambrosini V., Bowman C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 2009, vol. 11, no. 1, pp. 29–49, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>.
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 7, no. 1, pp. 99–120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
3. Barney J. B. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no. 1, pp. 41–56. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>.
4. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, no. 10–11, pp. 1105–1121, [https://doi.org/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).
5. Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. G. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (1 edition), Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2007.
6. Kay N. M., Leih S., Teece D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research, *Industrial and Corporate Change*, 2018, vol. 27, no. 4, pp. 623–638, <https://doi.org/10.1093/icc/dty015>.
7. Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*, 1995, <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>.
8. Peteraf M., Di Stefano G., Verona G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together, *Strategic Management Journal*, 2013, vol. 34, no. 12, pp. 1389–1410, <https://doi.org/10.1002/smj.2078>.
9. Prahalad C. K., Hamel G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, no. 2, pp. 5–16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151002>.
10. Rayport J. F., Jaworski B. J. *E-commerce*. McGraw-Hill/Irwin MarketspaceU, 2001.
11. Schumpeter J. The Instability of Capitalism. *The Economic Journal*, 1928, vol. 38, no. 151, pp. 361–386, <https://doi.org/10.2307/2224315>.
12. Teece D. J., Pisano, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 1994, vol. 3, no. 3, pp. 537–556, <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>.
13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management*, Berkeley, CA: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation, 1990.
14. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management., *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509–533, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
15. Williamson O. E. The economics of organization: the transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 1981, vol. 87, no. 3, pp. 548–577.