

**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 англомовних 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 англомовних 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: scavt@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, Gogelova, & 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.

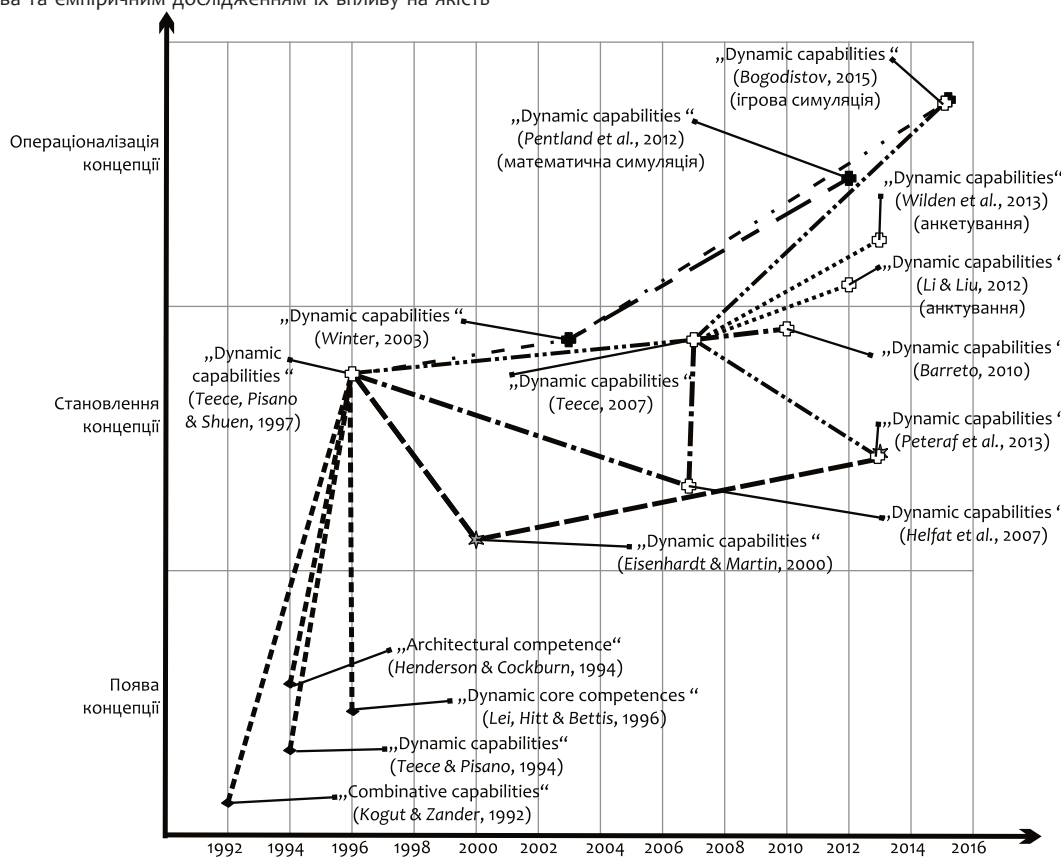


Рис. 1. Розвиток концепції динамічних здібностей (доопрацьовано авторами)

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;

Maclnerney-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 розбив 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 (MacIernerney-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 опитання 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 витоки 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: «способність», «возможность», «потенциал», «мощность», «производительность», «дееспособность»; а переклад українською мовою: «можливість», «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 «способности» 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» (Velykyi tлумachnyi 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 колег (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, zadaniykh u sferi turyzmu v Ukraini [Academic doslidzhennia of firms involved in tourism in Ukraine]. [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 issledovanii». 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/4526/1/20131\\_Diss%2DBooklet.pdf](http://kups.ub.uni-koeln.de/4526/1/20131_Diss%2DBooklet.pdf).

- Martynenko, M. (2012). Klasyfikatsiia orhanizatsiinykh znan pidpriemstva 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 pidpriemstva [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 pidpriemstva ta dzhherela 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).