

Устименко Олег Олександрович
аспірант кафедри менеджменту
НТУ «Харківський політехнічний інститут»
Ustymenko Oleh
PhD Student of the Department of Management
NTU «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0009-0002-2012-4951

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-3-10766

ВИЗНАЧЕННЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ ІТ АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ

DEFINITION AND CONCEPTUAL MODEL OF DYNAMIC CAPABILITIES OF IT OUTSOURCING COMPANIES

Анотація. Динамічні здатності (далі – ДЗ) є критично важливою концепцією для ІТ-аутсорсингових компаній, які прагнуть підтримувати свою конкурентоспроможність на волатильних ринках попиту та ресурсів.

У статті синтезовано визначення (дефініція) ДЗ на основі сучасних наукових досліджень, зосереджуючись на їх застосуванні саме до контексту ІТ-аутсорсингового бізнесу та побудовано концептуальну модель таких здатностей.

Оглядаючи останні емпіричні та теоретичні дослідження, у статті обґрунтовується контекстно-специфічне визначення динамічних здатностей і підкреслюється їх важливість для підтримки конкурентної переваги.

Запропонована дефініція динамічних здатностей ІТ аутсорсингових компаній враховує, як останні напрацювання дослідників в галузі стратегічного менеджменту та досліджень ДЗ, так і наявні прогалини в науковій літературі з цього питання.

На основі цієї дефініції побудована концептуальна модель ДЗ для ІТ аутсорсингових компаній. Концептуальна модель та дефініція ДЗ з врахуванням особливостей ІТ аутсорсингового бізнесу буде надійною теоретичною основою для аналітичної дослідницької моделі динамічних здібностей ІТ аутсорсингових компаній. Стаття завершується рекомендаціями щодо майбутніх досліджень і практичних наслідків для ІТ-аутсорсингових компаній.

Мета дослідження. Метою дослідження була розробка концептуальної моделі динамічних здатностей, яка відображає ключові елементи ДЗ саме для ІТ-аутсорсингових фірм та їх взаємодію. Для досягнення мети було необхідно сформулювати відповідне визначення (дефініцію) ДЗ, характерне для контексту ІТ-аутсорсингових компаній, яка слугуватиме базою для подальшого аналітичного моделювання. З практичної точки розроблена модель буде основою для подальших досліджень впливу ДЗ на довгострокову конкурентоспроможність та продуктивність ІТ-аутсорсингових підприємств, а також була корисною для формування стратегій цих компаній.

Практична значущість дослідження. За допомогою цієї концептуальної моделі можна проводити більш поглиблені дослідження того, як ДЗ впливають на довгострокову конкурентоспроможність і продуктивність ІТ-аутсорсингових компаній. Запропонована модель також може слугувати основою для індивідуальних стратегічних планів та структур для міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній.

Матеріали та методи. Матеріали дослідження склалися з:

Наукові праці вітчизняних та міжнародних дослідників, присвячені стратегічному управлінню, дослідженню зв'язку між стратегічним розвитком у технологічному секторі та теорією динамічних здібностей ДЗ та її впливом на ефективність компанії.

Методи. Дослідження має концептуально-теоретичний характер. Був застосований системний підхід, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, аналогії, абстрагування тощо. Базою для побудови визначення та концептуальної моделі послугували праці провідних закордонних і українських учених зі стратегічного менеджменту та теорії ДЗ.

Зокрема, проведено аналіз сучасних емпіричних і теоретичних досліджень ДЗ, виявлено розбіжності та прогалини у наявних концепціях, які утруднюють їхнє практичне застосування. Відзначено, що деякі існуючі визначення недостатньо чіткі, через що важко відрізнити ДЗ від інших організаційних процесів, що ускладнює емпіричні дослідження, що обґрунтовує необхідність більш контекстно-орієнтованого підходу.

Результати. Було створено концептуальну модель динамічних здатностей ІТ-аутсорсингових компаній, засновану на відповідному визначенні «динамічних здатностей», специфічних для контексту ІТ-аутсорсингу.

Перспективи. Ця модель може закласти основу для майбутніх досліджень впливу ДЗ на довгострокову конкурентоспроможність ІТ-аутсорсингових компаній. Критичні компоненти динамічних можливостей будуть розглянуті більш детально щодо впливу на стратегію ІТ-аутсорсингових компаній.

Ключові слова: ІТ аутсорсинг, стратегічний менеджмент, динамічні здатності, концептуальне моделювання.

Summary. Dynamic capabilities (hereinafter referred to as DC) represent a critical concept for IT outsourcing companies striving to maintain competitiveness in volatile demand and resource markets. This article synthesizes the definition of DC, drawing upon contemporary scientific research, focusing on its application specifically within the context of the IT outsourcing business, and subsequently constructs a conceptual model of such capabilities.

Reviewing recent empirical and theoretical research, the article substantiates a context-specific definition of dynamic capabilities and underscores their importance in sustaining competitive advantage. The proposed definition of dynamic capabilities for IT outsourcing companies considers both the latest advancements by researchers in strategic management and DC research and addresses the existing gaps in the scientific literature surrounding this topic.

Based on this definition, a conceptual model of DC for IT outsourcing companies is formulated. This conceptual model, along with the definition of dynamic capabilities tailored to the specifics of the IT outsourcing business, will provide a robust theoretical foundation for an analytical research model concerning the dynamic capabilities of IT outsourcing firms. The article concludes by offering recommendations for future research and practical implications for IT outsourcing companies.

Research Objectives. This study aimed to develop a conceptual model of dynamic capabilities that accurately reflects the key elements specific to IT outsourcing firms and their interactions. In pursuit of this goal, it was essential to establish an appropriate definition of dynamic capabilities characteristic of the IT outsourcing context, which will serve as the foundation for further analytical modeling.

From a practical standpoint, the developed model aims to underpin further investigations into the effects of dynamic capabilities on the long-term competitiveness and productivity of IT outsourcing enterprises, and it will equally prove beneficial for the strategic planning of these firms.

Practical Significance of the Study. This conceptual model facilitates more comprehensive investigations into how dynamic capabilities influence IT outsourcing companies' long-term competitiveness and productivity. Furthermore, the proposed model can be the foundation for individual strategic plans and structures for international IT outsourcing entities.

Materials and Methods. The study materials comprised:

Scholarly works by domestic and international researchers focusing on strategic management, the relationship between strategic development in the technological sector, the theory of dynamic capabilities, and their impact on organizational efficiency.

Methods. The study adopts a conceptual and theoretical framework. A systematic approach is employed, utilizing methods of analysis and synthesis, induction and deduction, analogy, and abstraction.

The development of the definition and conceptual model is rooted in the works of leading foreign and Ukrainian scholars in strategic management and the theory of dynamic capabilities. An analysis of contemporary empirical and theoretical studies on dynamic capabilities was conducted, identifying discrepancies and gaps in existing concepts that hinder their practical application.

It was observed that some definitions are insufficiently clear, complicating the distinction of dynamic capabilities from other organizational processes and detracting from empirical research efforts, thereby justifying the need for a more context-oriented approach.

Results. A conceptual model of dynamic capabilities specific to IT outsourcing companies was established, grounded in an appropriate definition of «dynamic capabilities» that pertains to the IT outsourcing context.

Perspectives. This model has the potential to serve as a foundation for future research on the influence of dynamic capabilities on the long-term competitiveness of IT outsourcing companies. The primary components of dynamic capabilities will be examined in greater detail to determine their impact on these firms' strategies.

Key words: IT outsourcing, strategic management, dynamic capabilities, conceptual modeling outsourcing, strategic management, dynamic capabilities, conceptual modeling.

Постановка проблеми. Концептуальна модель ДЗ для ІТ-аутсорсингових фірм що базується на відповідній релевантній дефініції «динамічних здатностей» і є основою для побудування аналітичної моделі дослідження впливу ДЗ на продуктивність компанії.

На основі системного аналізу такої аналітичної моделі, можна буде сформулювати конкретну модель розвитку та керування динамічними здатностями ІТ аутсорсингової компанії й те, як ці елементи

взаємодіють та впливають на конкурентоздатність компанії. Ця концептуальна модель базуватиметься на логіка взаємодії ключових елементів ДЗ характерних саме для ІТ аутсорсингових компаній

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концепція динамічних можливостей виникла в 1990-х роках, коли вчені намагалися зрозуміти, як фірми досягають і утримують конкурентну перевагу на нестабільних ринках.

На той час, традиційні теорії, наприклад як теорія індустріальної організації (ІО) [1; 2] фокусувались, перш за все, на аналізі економічної та ринкової структури, зовнішніх факторах, таких як умови промисловості та ринкова конкуренція. Далі, в роботах [3; 4] більш детально досліджується проблематика між галузевою структурою та специфічними факторами фірми як ключовими детермінантами варіації продуктивності. Наприклад, в роботі [4] було протестовані декілька гіпотез і дослідники дійшли обґрунтованого висновку, що ресурси фірми спричиняють більше варіацій її продуктивності, ніж структура галузі, та нематеріальні активи та ресурси (наприклад, репутація бренду, інтелектуальний капітал, тощо) мають найбільший вплив на продуктивність компанії, ніж її матеріальні активи. Більше того подібні ресурси фірми важливіші для фірм, що надають послуги, ніж для виробничих компаній.

Автори емпірично довели, що структура галузі в сучасних умовах, має обмежений вплив на продуктивність, що є центральною ідеєю теорії Індустріальної організації.

Саме з метою подолання недоліків теорії Індустріальної Організації (ІО) розвинулась теорія, яка базується на бачення компанії з погляду її ресурсів (RBV), та яка наголошує на необхідності володінні компанією цінними, рідкісними, неповторними та незамінними ресурсами [5]. Однак RBV зазнав критики за його статичність, оскільки він не пояснював належним чином, як фірми адаптуються до змін навколишнього середовища.

Однією з перших та фундаментальних праць, де декларувалась ідея важливості дослідження динамічних здатностей, що замінила підхід до стратегічного аналізу — «можливість», була робота 1985 року [6].

В роботі обґрунтована ключова ідея — фірми еволюціонують з часом завдяки процедурам і механізмам навчання. Автори зазначили, що фірми розвивають свої можливості через досвід і адаптацію, закладаючи основу для динамічних здатностей.

Крім того, був здійснений важливий концептуальний перехід від розуміння динамічної можливості, як вірогідного «щасливого» випадку, до розуміння динамічних здатностей, як навмисного, ініційованого менеджментом та виконуваного управлінського процесу.

В розвиток ідей ДЗ в 1997 в роботі [7] було вже представлено структуру динамічних можливостей, яка трансформувалась в здатність фірми «відчувати» можливості та загрози, використовувати здатності компанії для «захоплення» тих можливостей що були «відчутні» менеджментом, та змінювати конфігурацію ресурсів для підтримки конкурентоспроможності.

Подальші внески розширили теорію ДЗ, наприклад, в роботі [8] Айзенхардт та Мартін, підкреслили, що динамічні здатності — це ідентифіковані, структуровані процеси, а не розпливчасті організа-

ційні здібності. Таким чином, був зроблений крок від абстрактних концепцій до управлінської операціоналізації ДЗ.

В розвиток концепції ДЗ в роботі [9] була представлена концепція життєвих циклів ДЗ, детально описуючи, як динамічні здібності розвиваються, дозрівають і іноді занепадають з часом. Автори довели, що не всі ДЗ ведуть до успіху — деякі можуть бути слабкими або неефективними. Був зроблений переїс фокуса уваги дослідників на вимірювання впливу ДЗ саме на становлення та підтримання конкурентної переваги компанії.

Далі, в роботі [10] було аргументовано пояснення ідея розділення динамічних здатностей на ДЗ вищого рівня та оперативні (поточні) ДЗ, причому перші зосереджені на довгостроковій адаптації, а другі — на повсякденних операціях. В цій роботі автор вперше застеріг від надмірного ускладнення концепції (ДЗ), а також стверджував, що динамічні здатності не слід розглядати як універсальне рішення досягнення успіху. Крім того, були досліджені умови, коли та чому, насправді, компаніям слід «підключати» ДЗ.

Автори в публікації [11] звернули увагу на те, яким чином в компанії з'являються динамічні здатності. На думку авторів, саме цикл «еволюції знань» дозволяє організаціям змінювати свої методи роботи. Автори припускають, що «динамічні здатності виникають у результаті спільної еволюції процесів неявного накопичення досвіду з явною діяльністю артикуляції та кодифікації знань», [11 с. 342] при цьому враховуються не тільки та не стільки технологічні знання, скільки менеджерські знання.

Знаковим дослідженням, з погляду розширення та удосконалення концепції ДЗ, вважається робота [12] де була досліджена роль динамічних здатностей у підприємницьких фірмах, тобто в таких, які мають обмежений доступ до ринку капіталу.

В роботі показано вирішальну роль ДЗ, які забезпечують економічний успіх підприємницьких фірм внаслідок їх інноваційних рішень. Обґрунтована посередницька важлива роль ДЗ між інноваціями та продуктивністю підприємницьких компаній.

В роботі [13] була досліджена ідея зв'язку бізнес-моделі та ДЗ. Стверджується, що фірми з потужними динамічними здатностями мають стабільний процес розробки інноваційних бізнес-моделей, щоб адаптуватися до змін. Таким чином, автор обґрунтовував логічний зв'язок стратегії, інновації та бізнес-моделі.

В роботі 2021 року [14] досліджувалось питання розширення поняття ДЗ на між фірмові та мережеві відносини. На базі аналітики наукових публікацій, за період 2003 по 2019 рік, автори з'ясували, що кількість публікацій щодо розширення концепції ДЗ шляхом врахування в цій концепції впливу та важливості мереж, зростає експоненційно.

Зазначається що мережеві динамічні здатності, які за своєю сутністю виходять за кордони фірми,

дозволять фірмам використовувати зовнішні ресурси для бізнес-можливостей, які перевершують те, що будь-яка окрема компанія може досягти самостійно [15]. Ідея «мережевих ресурсів» фактично розвиває ресурсний погляд на фірму (RBV) та доповнює можливості компанії в захопленні тих ринкових можливостей, які були виявлені на етапі моніторингу.

В роботі [16] на базі емпіричного матеріалу ставиться дослідницьке питання та досліджується, як на траєкторії інновацій фірми впливають їхні динамічні здатності. Обговорюється роль та взаємодія ДЗ з «капіталом знань» у формуванні еволюції продуктивності та конкурентоздатності компанії.

Можна стверджувати, на поточний час, теорія ДЗ перейшла від абстрактної концептуалізації до більш структурованої основи з акцентом на практичне застосування.

В роботі [17] динамічні здатності розглядаються як критичний фактор у збереженні конкурентної переваги фірми. Дослідження мало на меті розробити математичну модель для вимірювання, діагностики та прогнозування ДЗ, що й було досягнуто.

Дослідження ДЗ стало більш контекстуальним та фокусується на особливостях тих чи інших індустрій, перш за все високотехнологічних.

Дослідження, що стосуються ІТ-аутсорсингових компаній, висвітлює унікальні аспекти динамічних здатностей які характерні саме для ІТ аутсорсинговому бізнесу. В роботі [18] було висунуто та доведено гіпотезу про те, що взаємодоповнюваність між ІТ-можливостями клієнта та ІТ можливостями аутсорсера додає цінність успіху аутсорсингу поза їхніми індивідуальними ефектами.

Автори також припустили, що рівень взаємодоповнюваності є вищим, коли рівні ІТ-здібності обох сторін проекту однакові (тобто або високі, або низькі), ніж коли рівні обох сторін відрізняються.

Вплив на продуктивність компаній їх ІТ ресурсів, та ІТ аутсорсингових проектів був метою дослідження [19], за результатами якого, автори дійшли обґрунтованого висновку, що зростання загальної факторної продуктивності (TFP) в ІТ-секторі в середньому становило 1,9% на рік за період 1995–2007 рік. При цьому розвиток SaaS, SOA, та хмарних сервісів, як частини ІТ аутсорсингу, значно сприяв зростанню продуктивності компаній, що й було виявлено на основі загальної факторної продуктивності (TFP).

В роботі [20] міститься вичерпний огляд емпіричних досліджень із пошуку бізнес-послуг, які включають як ІТ-аутсорсинг (ІТО), так і аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО). Дослідження визначило нові тенденції в напрямку ІТ аутсорсингу. В роботі підкреслено, що сучасні дослідження змістили фокус на три глобальні напрямки, які мають безпосереднє відношення до ДЗ, а саме менеджмент відносин, взаємодія можливостей менеджменту та технологій, та інновації у бізнес-процесах, включаючи мережеві ресурси.

Підсумовуючи результати сучасних досліджень ДЗ можна зробити висновок, що дослідження мають загальний знаменник — концепції еволюції траєкторії розвитку компанії, що розгортається у часі. В цьому контексті динамічні здатності є двигуном руху компанії по такій траєкторії.

Проблематика еволюційних траєкторій розвитку компаній на тлі змін технологічних парадигм, і як наслідок появи проривних технологій не є новою. В класичній роботі 1982 року [21] досліджувалось ширше питання, а саме виникнення нових технологічних парадигм які є результатом взаємодії між науковими досягненнями, економічними факторами, інституційними та управлінськими змінними та необхідністю розв'язання проблем які неможливі на усталених технологічних шляхах.

В Україні також приділяється багато уваги дослідженню еволюції теорії менеджменту в рамках змін технологічних парадигм.

Дослідник Данько Т.В, в роботі [22] досліджено еволюцію теорії менеджменту конкурентоспроможності фірми в умовах підвищення динамічності середовища. Що привело до появи концепції динамічного стратегічного менеджменту на основі інтеграції теорії ДЗ та інституціонального підходу за використання відомого інструментарію розробки та імплементації корпоративних стратегій.

Продовжуючи тему технологічних траєкторій та їх взаємозв'язок з еволюцією компаній та використання динамічних здатностей, як двигун цієї еволюції в роботі [23] з'ясовується, як ДЗ дозволяють фірмам адаптуватися до ринків технологій, що розвиваються.

Результати вказують на те, що здатність моніторингу, тобто здатності сприймати сигнали ринків (сенсорінг), покращує здатність до захоплення та трансформації, тоді як захоплення безпосередньо впливає на трансформацію ресурсів.

В роботі емпірично досліджено, що можливості моніторингу (сенсорінга), як складового елемента динамічної здатності, та можливість захоплення та трансформації ресурсів, слідує чіткому послідовному шаблону. В цій роботі виконаний статистичний аналіз емпіричних даних високотехнологічних компаній, які свідчить що:

- Відчуття (сенсорінг) сильно впливає на здатність до захоплення, своєю чергою, здатність до захоплення відчутих нових можливостей, сильно впливає на трансформацію ресурсів.
- Трансформація — це єдина здатність, яка безпосередньо впливає на продуктивність інновацій. Інновації, як частина трансформації ресурсів, своєю чергою, підвищують продуктивність компаній.

Українські дослідники також інтенсивно долучаються до наукового дослідження динамічних здатностей. В монографії Гусевої О.В, [24] в контексті тематики ДЗ сформульовано концепцію управління стратегічними змінами на принципах ситуаційно-

динамічного підходу, де динамічні здатності відіграють важливу роль в управлінні стратегічними змінами.

Автори Мальярчук О. Г., Гребешкова О. М. роботи [25] запропонували авторське узагальнення методологічних засад концепції ДЗ, що ґрунтується на виявленні спектра стратегічних амбіцій підприємства постіндустріальної епохи, що описується в контексті двох типів ринкової поведінки — проактивного та реактивного (адаптивного).

Пропонується акцентувати розвиток тих чи інших компонентів ДЗ, залежно від ринкової поведінки. Саме ринкова поведінка є інструментом перерозподілу зусиль компанії між моніторингом (сенсорингом) можливостей, аналізом їх захоплення та трансформації ресурсів

Дослідник Семенчук О. В. в роботі [26] акцентується на можливих інструментах розвитку ДЗ на підприємстві на основі трьох ключових груп: 1) розвиток «неспецифічних» навичок у персоналу; 2) формування лояльності до змін; 3) створення внутрішньоорганізаційних механізмів змін.

Таким чином пропонується додати до функції реконфігурації ресурсів ці групи. Як висновок, українські дослідники роблять значний внесок в операціоналізацію та розвинення теорії ДЗ з акцентом на менеджерські стратегічні рішення.

Але були також досліджені прогалини та недоліки в дослідженні практики та концепції ДЗ.

В роботі [27] стверджується, що ДЗ слід розглядати саме як метатеорію, яка одночасно застосовується до існуючих теорій і розширювати їх в рамках обраного контексту. Пропонується звертати уваги саме на контекстуальність реалізації динамічних здатностей.

У відомій роботі [28] з критикою ДЗ зауважено, що емпіричне тестування (ДЗ) залишається слабким. Автори закликають звернути увагу « на слона в кімнаті» та проводити більше кількісних досліджень для вимірювання впливу динамічних можливостей на ефективність фірми.

В роботі [29] підкреслюється що деяким визначенням ДЗ не вистачає чіткості, через що важко відрізнити ДЗ від інших організаційних процесів. Ця неоднозначність ускладнює емпіричне дослідження та практичне застосування. Деякі дослідники розглядають ДЗ як «підпрограми вищого рівня», які змінюють звичайні можливості. Але виникає проблема: — Скільки рівнів можливостей може існувати? Інакше це призводить до «проблеми нескінченної регресії» [29].

Дослідження після 2020 р. суттєво розширюють і уточнюють поняття динамічних здатностей, особливо в технологічному секторі. З'явилися нові концепції та контекстуальні інтерпретації, які роблять визначення ДЗ більш актуальним.

Такий підхід підкреслює, що універсальне визначення варто уточнювати під особливості цифрового

бізнесу чи індустрії, аби краще відобразити роль ДЗ у конкурентній динаміці конкретного сектора.

Класичний підхід розглядає ДЗ переважно на рівні однієї фірми, тоді як нові роботи розширюють поняття на міжфірмових мережі та екосистеми. Зокрема, інтер-організаційні динамічні здатності виокремлено як окремий об'єкт дослідження [27]. Це означає, що здатність компанії динамічно реконфігурувати свої власні ресурси включає вміння налагоджувати й змінювати партнерства, мережі постачання та інші міжорганізаційні відносини у відповідь на зміни ринку. Іншими словами, ДЗ тепер розглядають не лише всередині фірми, але й у її взаємодії з іншими зовнішніми стейкхолдерами.

Окремий напрям осмислення ДЗ відбувається у контексті цифрової трансформації. Деякі дослідники вводять поняття «цифрових» динамічних здатностей, під якими розуміють організаційні рутини та вміння, необхідні для швидкого освоєння цифрових технологій і бізнес-моделей [30].

В контексті сталого підходу до елементів динамічних здатностей такі «цифрові» динамічні здатності можна віднести до елемента захоплення нових можливостей. Іншими словами, «цифрова» здатність — це наявність і реалізація управлінської ініціативи на захоплення виявленої можливості саме внаслідок «цифровізації» бізнесу.

В роботі [31] емпірично виділено низку специфічних підпроцесів ДЗ, важливих саме для цифрових перетворень, наприклад: цифрове «відчуття» трендів за межами галузі, сканування внутрішньої ІТ-інфраструктури, розробка цифрової стратегії, перегляд меж підприємства, декомпозиція трансформації на проекти на створення єдиної цифрової інфраструктури.

Наявність таких рутин вказує, що класичні компоненти ДЗ («відчувати, схоплювати, перебудовувати») набувають цифрового виміру.

Дослідження джерел та можливостей розвитку ДЗ йдуть далі, і в сучасних публікаціях звертається увага на мікрофундації та людський фактор в концепції ДЗ.

В роботі [32] проведений мета-аналіз показав, що когнітивні здібності керівників (перш за все їх стратегічне мислення та здатність до відчуття «трендів» та «сигналів») істотно підсилюють ДЗ компанії, особливо це стосується здатності «моніторингу» нових можливостей.

Мікрофундації ДЗ збагачує дефініцію ДЗ, додаючи до неї аспект свідомих управлінських процесів та концепції «кривої навчання», що раніше не був явно вираженим в конструкції ДЗ.

Динамічні здатності все ширше використовуються як пояснювальна концепція для різних економічних феноменів у сфері високих технологій і цифрової економіки. Після 2020 р. окреслилися такі ключові тенденції:

– Цифрова економіка та трансформація. В умовах цифрової економіки ДЗ розглядаються вже як

вирішальний чинник успішної цифрової трансформації бізнесу. Дослідження фіксують, що компанії з сильними динамічними здатностями легше інтегрують нові цифрові технології (AI, IoT, хмарні рішення тощо) у свою діяльність [30]. В роботі [30] зазначено, що у цифровій економіці ДЗ фактично стали механізмом адаптації — вони допомагають фірмам переосмислювати бізнес-моделі та операції під впливом оцифрування.

- Штучний інтелект (ШІ) та великі дані. Окрема тенденція — поєднання концепції ДЗ з впровадженням штучного інтелекту. Дослідження останніх років показують, що розвиток здатності до ШІ (AI capability) прямо підсилює динамічні здатності організації. В роботі [33] доведено, що інвестиції у компетенції штучного інтелекту підвищують здатність організації до змін, що своєю чергою стимулює організаційну творчість і ефективність, що, відповідно, впливає на продуктивність компанії.
- Інновації. Динамічні здатності традиційно пов'язували зі здатністю до інновацій, і сучасні дослідження підтверджують цю залежність, особливо для технологічних компаній. У високотурбулентних технологічних секторах емпірично показано, що послідовність «відчуження — захоплення — трансформування» безпосередньо впливає на інноваційні результати фірми [23]. Зокрема, в цій роботі доведено, що здатність до трансформації (Reconfiguring) статистично підвищує показники інноваційної продуктивності, що потім веде до росту загальної ефективності компанії.

Це свідчить про те, що ДЗ — це ключовий чинник для безперервних інновацій: компанії, які вміють вчасно перелаштувати ресурси та стратегії, швидше виводять нові продукти та технології на ринок. Також простежується тенденція розглядати ДЗ у контексті відкритих інновацій та сервіталізації (перетворення продуктового бізнесу на сервісний) — в цьому випадку ДЗ допомагають комбінувати внутрішні та зовнішні знання, щоб генерувати інновації в екосистемі.

У сфері стратегічного менеджменту технологічних фірм роль ДЗ визнана критично важливою для довгострокового успіху.

Наразі багато досліджень зосереджено на тому, як ДЗ забезпечують стійку конкурентну перевагу саме у цифрову еру. Наприклад, концепція динамічних здатностей інтегрується з теорією багатонаціональних підприємств (MNE) та інноваціями бізнес-моделей.

В роботі [27] було показано, що динамічні здатності (MNE) дозволяють трансформувати бізнес-моделі під нові ринки і тим самим розширюють межі класичних теорій МНК.

Одночасно, для великих технологічних компаній (Big Tech) введено поняття «динамічної конкуренції», яке акцентує швидкість інновацій та гнучкість над статичною ринковою часткою [34]. В цій роботі

показано, що сучасний високотехнологічний бізнес демонструє, що постійне перебудовування ресурсів, поглинання нових знань та технологій (через R&D, стартап-екосистеми, злиття і поглинання) — це є важливою частиною їхньої стратегії.

Сучасне стратегічне управління в технологічному секторі фактично будується навколо розвитку динамічних здатностей, які дозволяють реагувати на «сейсмічні» зміни у середовищі, а іноді, навіть самим їх ініціювати.

Підводячи підсумки досягнень та прогалин в сучасних дослідженнях ДЗ можна їх групувати таким чином:

1. Операціоналізація та вимірювання динамічних здатностей

Однією з основних проблем є складність у кількісному вимірюванні динамічних здатностей. Багато досліджень зосереджуються на якісному аналізі, що ускладнює порівняння результатів та розробку універсальних моделей.

2. Взаємозв'язок між динамічними здатностями та результативністю

Хоча теоретично вважається, що ДЗ сприяють покращенню результатів компанії, емпіричні докази цього взаємозв'язку залишаються неоднозначними. Необхідні додаткові дослідження для виявлення умов, за яких ці здатності приносять максимальну користь.

3. Вплив контексту та галузевих особливостей

Більшість досліджень не враховують специфіку галузей або регіонів, що може впливати на розвиток та ефективність динамічних здатностей. Вивчення цих аспектів допоможе зрозуміти, як контекст впливає на здатність компаній адаптуватися до змін.

4. Використання новітніх технологій у розвитку динамічних здатностей

З появою нових технологій, таких як ШІ та блокчейн, виникають нові можливості для розвитку ДЗ. Однак, їх вплив на організаційну адаптивність ще недостатньо вивчений. Подолання зазначених прогалин вимагатиме комплексного підходу та міждисциплінарних досліджень, що сприятиме глибшому розумінню динамічних здатностей та їх ролі в успішності організацій.

Мета роботи. В контексті проаналізованих прогалин в глибшому розумінні ДЗ була сформована конкретна мета даної роботи. Яка полягає в розробці концептуальної моделі динамічних здатностей, яка ілюструє ключові елементи динамічних здатностей ІТ-аутсорсингових фірм і те, як ці елементи взаємодіють.

Така концептуальна модель повинна відповідати всім науковим принципам побудови концептуальних моделей та буде базуватися на відповідній дефініції (визначенні) ДЗ в контексті особливостей, характерних для ІТ аутсорсингового бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Ефективні концептуальні моделі є важливим інструментом науко-

вих досліджень та пропонують абстрактні представлення систем і теорій. Вони покращують розуміння, спілкування, аналіз та їх подальше практичне впровадження.

Щоб забезпечити точність і корисність, концептуальне моделювання має відповідати ключовим науковим принципам, а саме: чіткість і достатня простота моделі, обґрунтована теоретична основа що базується на результатах сучасних емпіричних досліджень, логічна узгодженість моделі, точне представлення, можливість тестування та емпірична перевірка моделі, можливість узагальнення та масштабування, гнучкість і динамічність моделі, міждисциплінарні перетини, тобто застосування релевантних понять із інших галузей наук [35; 36].

Дотримуючись цих базових наукових принципів, можна створювати надійні та застосовні концептуальні моделі в різних контекстах та для різних дослідницьких дисциплін.

В цьому випадку, основою наукової концептуальної моделі ДЗ буде всебічний аналіз фахових публікацій та синтез на основі значущих висновків з досліджуваних наукових джерел який дасть змогу реалізувати мету даної роботи.

Для цілей побудови концептуальної моделі динамічних здатностей ІТ компанії слід з початку розробити ключову дефініцію — динамічні здатності ІТ аутсорсингових компаній.

Аналіз цих критичних зауважень має важливе значення для вдосконалення концепції динамічних здатностей, підвищення її теоретичної стійкості та покращення її застосування в дослідженнях і практиці стратегічного управління.

На рисунку 1 показаний аналіз частот дослідницьких тем, що були зафіксовані в наукових фахових публікаціях та представлені в роботі [37].

Дані розрахунків, що показані рисунку 1 свідчать, що значну частину тем, які відображені в дефініціях

динамічних здібностей торкаються проблематики «організаційних процесів» та «реконфігурацію ресурсу». Таким чином релевантна дефініція динамічних здатностей ДЗ повинна охоплювати акцентуацію на організаційні процеси та реконфігурацію ресурсів.

Але також повинна відповідати установленому погляду на ДЗ яке також враховує «здатність до зондування», та « захоплення можливості» [13] Базуючись на аналізі ключових елементів дефініцій що наведені в роботах [38; 8; 37], враховуючи зазначені вище прогалини в концепціях автор пропонує синтез визначення (дефініцію) динамічних здібностей для міжнародних ІТ аутсорсингових компаній. В цій дефініції дістало подальший розвиток концепція ДЗ а саме врахування контексту ІТ аутсорсингового бізнесу:

«Динамічні здатності ІТ-аутсорсингової компанії — це комплексна система інтегрованих та повторюваних управлінських процесів, спрямованих на своєчасне виявлення змін у технологічному середовищі та потребах клієнтів (Sensing), стратегічне захоплення і реалізацію нових можливостей (Seizing), а також адаптивну перебудову ресурсів, бізнес-моделі та організаційної структури (Reconfiguring) для забезпечення довгострокової конкурентної переваги.»

Ці здатності охоплюють як внутрішню управління компетенціями, так і ефективну взаємодію з партнерами, клієнтами та інноваційною екосистемою, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації, високої ринкової турбулентності та проектно-орієнтованої діяльності ІТ-аутсорсингових компаній».

Запропоноване автором визначення узгоджується з ядром класичних концепцій, та водночас, привносить нові елементи, враховуючи специфіку галузі ІТ-аутсорсингу. Можна відзначити такі ключові відмінності запропонованої дефініції:

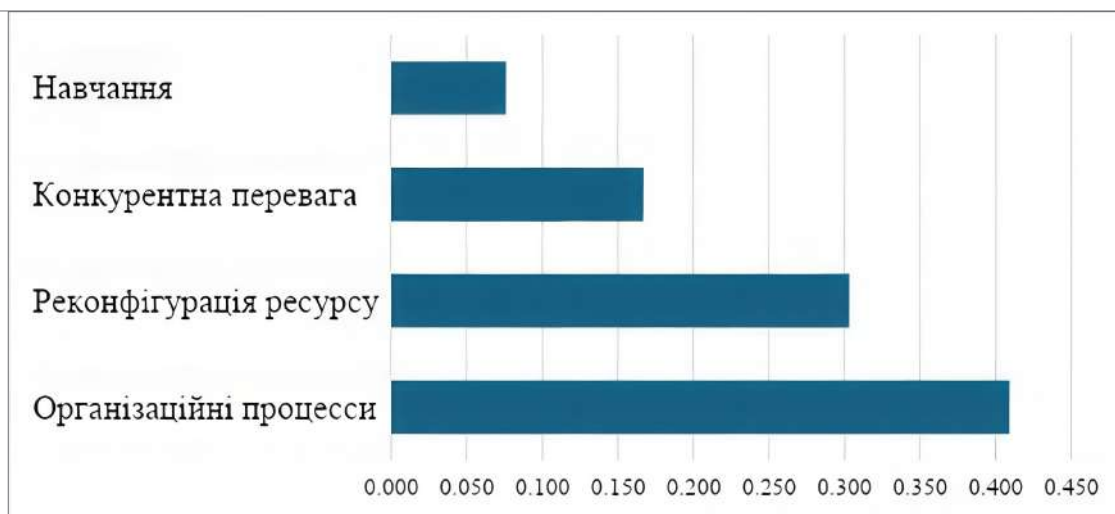


Рис. 1. Частоти (у %) повторюваних тем які застосовуються у визначеннях (дефініціях) динамічних здатностей
Джерело: розраховано автором на основі аналізу джерела [37]

- *Галузева конкретика та контекстність*: На відміну від узагальнених класичних визначень, нова дефініція чітко прив'язана до контексту ринку IT-аутсорсингових послуг та технологічно насиченого середовища. У визначенні прямо зазначено сферу застосування — швидкозмінний ринок IT-технологій і потреб клієнтів. Така конкретизація підвищує релевантність поняття для даного сектора, дозволяючи врахувати його особливості (висока динаміка технологій, проектний характер роботи, вимоги замовників тощо), чого бракує загальним визначенням.
 - *Урахування мережевих ресурсів та партнерства*: нове визначення явно (explicitly) включає «можливий мережевий характер ресурсів», тобто визнає, що стратегічні ресурси IT-аутсорсингової компанії можуть частково знаходитись за її межами — у мережі партнерів, підрядників, клієнтів. Класичні визначення ДЗ здебільшого зосереджуються на внутрішніх ресурсах фірми та її здатності їх перебудувати. Натомість у сфері аутсорсингу успіх багато в чому залежить від інтеграції зовнішніх ресурсів (доступу до зовнішніх талантів, технологій, фінансування, взаємодії з клієнтами). Таким чином, дефініція розширює поняття ДЗ, включаючи міжорганізаційний вимір — здатність фірми динамічно формувати та використовувати свою мережу зв'язків.
 - *Чіткість і операціоналізацію через управлінські процеси*. І цій дефініції прямо зазначено, що ДЗ проявляються як «структуровані, навмисні та повторювані управлінські дії». Такий опис надає більшої чіткості поняттю, підкреслюючи, що це не разові імпровізації, а саме регулярні процеси, вбудовані в менеджмент компанії. Класичні визначення часто були досить абстрактними; наприклад, формулювання Дж.Тіс (1997) про «здатність інтегрувати, будувати, реконфігурувати» не конкретизує, як виглядають ці дії на практиці. В дефініції акцентується увага саме на управлінських діях і процедурах, що робить концепцію більш прикладною. Це дозволяє легше ідентифікувати та вимірювати такі здібності в реальних компаніях.
 - *Інтеграція підходів «відчувати — захоплювати — перебудувати»*. Нова дефініція фактично об'єднує кілька ключових аспектів, раніше висунутих різними авторами, в одну всеосяжну концепцію. Додатково підкреслено «вивчення та модифікацію операційних процедур» — що кореспондується з ідеями Золо та Вінтер [11], про роль організаційного навчання у розвитку ДЗ.
- Отже, перевагою наданої концепції є її комплексність: дефініція охоплює і сканування зовнішнього середовища, і реалізацію інновацій, і перебудову внутрішніх компетенцій, і організаційне навчання. Ранішні визначення, як правило, робили акцент лише на окремих з цих граней, тоді як тут вони зведені в єдину рамку, спеціально пристосовану до аутсорсингової діяльності.

Орієнтація на результат (конкурентну перевагу). У визначенні явно вказана кінцева мета застосування динамічних здатностей — «забезпечення конкурентної переваги на ринку IT-аутсорсингових послуг».

Хоча більшість класичних робіт імпліцитно пов'язували ДЗ із досягненням стійкої конкурентної переваги нова дефініція робить цей зв'язок явним і специфічним для своєї галузі. Базуючись на запропонованій дефініції динамічних здібностей IT аутсорсингової компанії, а також враховуючи напрацювання роботи [39] автором розроблена концептуальна модель динамічних здібностей IT аутсорсингових компаній, яка представлена на рисунку 2.

Загальна структура динамічних здібностей

Моніторинг середовища — це виявлення та відстеження потенційних можливостей і загроз (ринкових, технологічних, організаційних).

Використання внутрішніх та зовнішніх джерел інформації (аналітика ринку, зворотний зв'язок від клієнтів, мережеві контакти з партнерами тощо).

Результат моніторингу — сформований перелік (множина) виявлених можливостей $\Omega(t)$ у поточний момент часу t .

Аналіз та захоплення можливостей. Оцінка виявлених можливостей з позиції фінансово-економічного стану компанії, її існуючих ресурсів та доступу до зовнішніх (мережевих) ресурсів.

Прийняття рішення щодо того, чи доцільно «захоплювати» (втілювати у проектах, пропонувати клієнтам, розвивати наявні ресурси) виявлену певну можливість.

Результат: обраний набір можливостей $\Omega^*(t)$ — можливості, які рекомендується реалізувати/запустити в дію.

Реконфігурація ресурсів

Перерозподіл, перекомбінація або відмова від певних ресурсів компанії для ефективного використання нових можливостей.

Кожен крок реконфігурації (наприклад, розширення команди, перенавчання персоналу, залучення фінансування тощо) залежить від попереднього стану (реалізується як послідовний процес із Марківською залежністю).

В рамках еволюційного підходу, який є основою як теорії RBV та теорії (ДЗ), Марківський процес — це випадковий процес, який протікає в системі S і має властивість відсутності наслідків. Тобто для кожного моменту часу t_0 ймовірність будь-якого стану $S(t)$ системи S в майбутньому ($t > t_0$) залежить тільки від її стану $S(t_0)$ в сьогоднішній та не залежить від того, як і скільки часу розвивався цей процес у минулому [39].

Таким чином, поняття Марківського процесу задовольняє основному постулату еволюційної теорії: кожен наступний стан об'єкта є результатом попереднього стану і джерелом його подальшого

стану, при цьому інші (історичні) стани до уваги не беруться.

Результат: новий стан ресурсної бази $R(t)$ узгоджений з обраними можливостями $\Omega^*(t)$.

Формалізація взаємозв'язків у моделі

Нехай у момент часу t компанія перебуває у стані $S(t)$. Під станом $S(t)$ розуміємо сукупність: Ресурсної бази $R(t)$ — фінансові, людські, технологічні ресурси, а також доступ до зовнішніх мережевих ресурсів);

Організаційних рутин (здібностей першого рівня) та поточного економічного стану $F(t)$ (наприклад, ступінь успішності виконання проектів, рівень ліквідності, показники прибутковості тощо);

Результатів моніторингу $M(t)$, які дають перелік можливостей $\Omega(t)$.

Загальний процес динамічних здібностей вищого рівня проходить наступним чином:

Моніторинг:

$$\Omega(t) = f(M(t)) \quad (1)$$

де $\Omega(t)$ — множина потенційних можливостей;

$M(t)$ — потенціал моніторингу (здібність зчитувати, аналізувати сигнали, тренди ринку/технологій тощо). Функція $f()$ це аналітична функція, що описує процес моніторингу в часовому вимірі t .

Аналіз захоплення можливостей:

$$\Omega^*(t) = S(\Omega(t), F(t), R(t), NW(t)) \quad (2)$$

де:

$\Omega^*(t) \subseteq \Omega(t)$ — підмножина можливостей, обраних для реалізації; Функція $S()$ в аналітичній формі

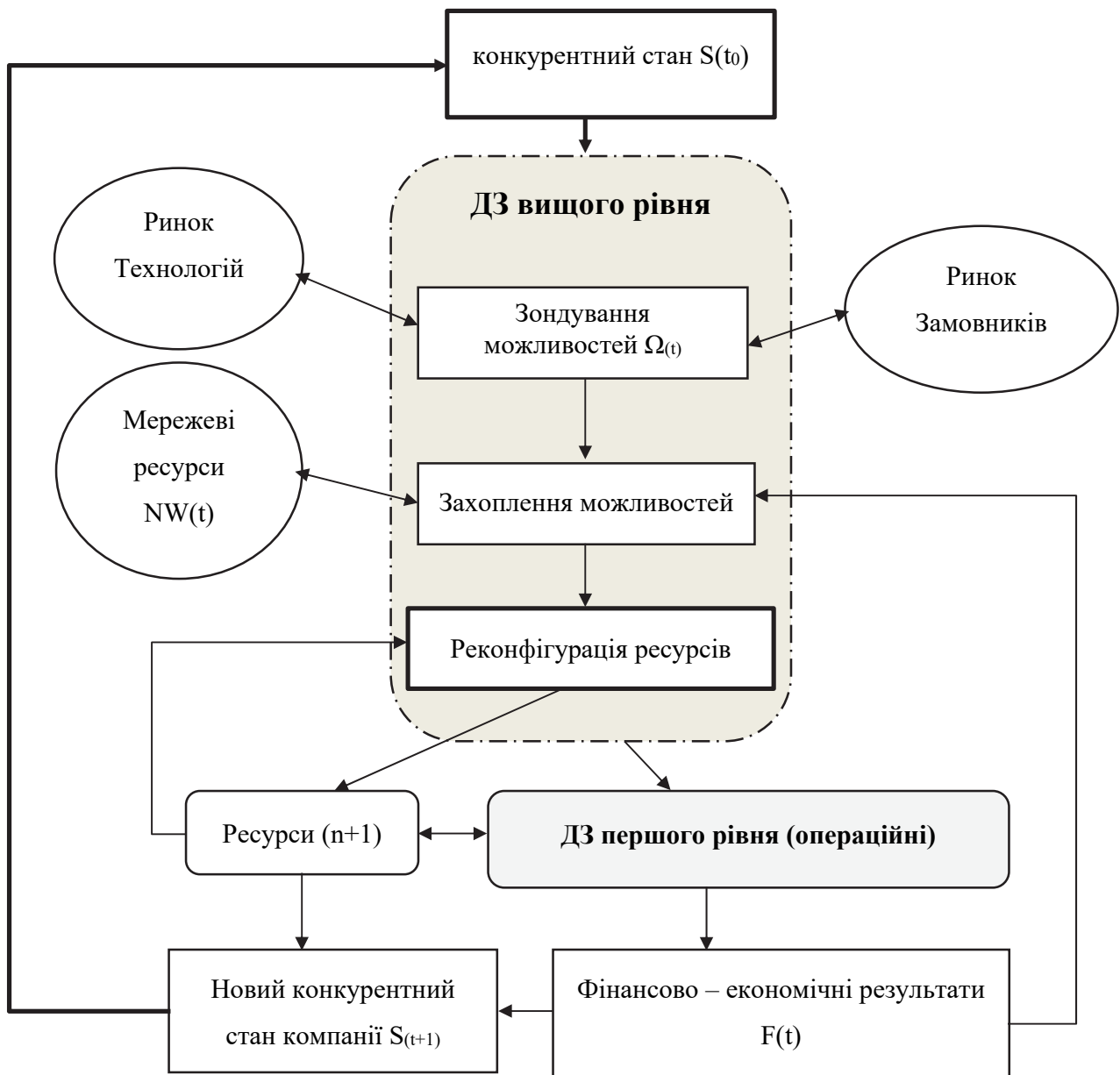


Рис. 2. Концептуальна модель динамічних здібностей ІТ аутсорсингової компанії
Джерело: розроблено автором

враховує «вбудованість» функції $\Omega(t)$ та інших, а саме $F(t)$ — фінансово-економічний стан компанії; $R(t)$ — поточний набір внутрішніх ресурсів; $NW(t)$ — доступні зовнішні (мережеві) ресурси та партнерські зв'язки.

У цій функції $\Omega^*(t)$ враховується, наскільки кожна можливість є досяжною з погляду: наявних фінансових ресурсів та їх структур (для покриття витрат на реалізацію), людських та технологічних компетенцій, можливості залучити зовнішніх партнерів або мережеві ресурси (наприклад, підрядників, інвесторів, технологічних партнерів).

Реконфігурація ресурсів:

$$R(n) = f\left(\left(S(t), \Omega^*(t)\right), n\right) \quad (3)$$

Але з урахуванням того, що: $R(n+1)$ залежить лише від $R(n)$ та $S(\Omega^*(t))$ (Марківська властивість) [40]. Тобто зміна ресурсів відбувається покроково, і новий стан ресурсів $R(n+1)$ залежить як від попереднього стану ресурсів $R(n)$ та ухваленого рішення про реалізацію обраних можливостей $S(\Omega^*(t))$

Крім того, наявні ресурси можуть стримувати чи обмежувати деякі варіанти реконфігурації, якщо бракує фінансування, компетенцій, доступу до обладнання тощо. Слід враховувати, що основою реконфігурації є модель Марківського процесу [40].

Припустимо, стан компанії $S(t)$ у кожен момент часу можна формально описати вектором $(R(n), F(t), M(t))$ як результат аналізу можливостей захоплення момент часу t , які визначені функцією моніторингу $f(M(t))$ фінансово-економічного $F(t)$, при цьому n — це крок конфігурації ресурсів.

Таким чином, кожен крок n (залежно від отриманих можливостей і обраних дій) змінює частину стану (насамперед, ресурси та, опосередковано, фінансові показники). Усі зміни згортаються в «коротку пам'ять» — стан $S(t)$.

Фінансово-економічний стан $F(t)$ та мережеві ресурси $NW(t)$ відіграють ключову роль у функції Аналіз захоплення можливостей. Вона буде мати складнішу форму:

$$\Omega^*(t) = \left\{ \omega \in \Omega(t) \mid \mu(\omega, F(t) [NW_t]) \right\} t > \tau \quad (4)$$

де: $\mu(\omega, F(t), NW_t)$ — метрика (функція корисності), що показує, наскільки вигідно та реально здійснити можливість ω за поточних умов. Ця метрика є в моделі суто формальною, оскільки на практиці вона відображає стратегію розвитку ІТ аутсорсингової компанії, бачення її майбутнього стану та повинна враховувати:

τ — порогове значення, яке визначається стратегією чи політикою управління ризиками/інвестиціям. Достатність власних чи позикових коштів для інвестицій у ω . Можливість швидкого залучення партнерів (наприклад, інші ІТ-компанії або суміжні сервіс-провайдери) та оцінювати доступ до необхідної експертизи, яких бракує всередині компанії.

Якщо $\mu(\omega, F(t), NW(t)) < \tau$, можливість відхиляється або відкладається до кращих часів/ресурсів.

Важливими деталями моделі є:

- Наявність функції, що аналізує «можливість захоплення» (у якій параметром виступає здатність до моніторингу).
- Вбудований механізм обмежень (ресурсних, фінансових, організаційних), котрі стримують реалізацію тих чи інших можливостей.

Урахування зовнішніх мережевих ресурсів (партнерів, субпідрядників, інвесторів) як елемента, що дозволяє компенсувати нестачу внутрішніх ресурсів або прискорити перехід у нові сфери.

Слід зазначити, що запропонована концептуальна модель, що зображена на рисунку 2 повністю відповідає науковим принципам побудови концептуальних моделей. З одного боку вона достатньо проста, але містить в собі найсуттєвіші взаємозв'язки та елементи.

Ключові характеристики запропонованої концептуальної моделі:

1. Адаптивність: Марківська послідовність реконфігурації дозволяє *поетапно* вносити зміни та відстежувати кумулятивний ефект від ухвалених рішень.

2. Гнучкість у плануванні: Модель зберігає інформацію про фінансово-економічний стан, стан ресурсів та враховує наявність мережевих ресурсів, тому в будь-який момент менеджмент може оцінити «стелю» захоплення знайдених можливостей.

3. Орієнтація на можливості: Моніторинг гарантує, що компанія не пропустить нових шансів на ринку, а функція AnalyzeOpportunity допоможе відфільтрувати недоцільні або ризиковані варіанти.

4. Модель базується на визначеній дефініції динамічних здатностей для ІТ аутсорсингових компаній.

Висновки. Результат статті полягає в тому, що робота розвиває теорію динамічних здатностей, запроваджуючи контекстно-орієнтоване визначення для сфери ІТ-аутсорсингу. Зокрема, ця дефініція усуває згадану проблему нечіткості меж ДЗ, оскільки детально структурує це поняття (через вказівку на конкретні управлінські дії та процеси).

В ключових роботах дослідники закликали до уточнення та операціоналізації динамічних можливостей, а також до їх кількісного вимірювання впливу на результати фірми. Запропонована дефініція є відповіддю на цей заклик, адже надає чіткий концепт, придатний для емпіричного дослідження саме у сфері аутсорсингу.

В роботі наведено цілісне бачення, яке спеціально налаштоване під умови ІТ-аутсорсингу. У цьому сенсі концептуальна модель робить крок уперед у розвитку теорії — вона демонструє, як універсальна концепція ДЗ може бути конкретизована для певного сектора, зберігаючи загальні принципи, але додаючи галузеві особливості. Такий підхід можна розглядати як приклад метатеорії в дії (як зазначено у роботі [27]), в якій ДЗ пропонують розглядати як

метатеорію, що може розширювати існуючі теорії в обраному контексті.

Вплив на подальші дослідження. Запропонована дефініція та концептуальна модель створюють нове підґрунтя для досліджень у сфері стратегічного менеджменту технологічних компаній. Проведені дослідження відкривають можливість більш точного емпіричного тестування. По-друге, нова модель формує основу для формалізованих аналітичних експериментів — наприклад, імітаційного моделювання або побудови математичних моделей еволюції

конкурентної позиції фірми. Стаття не лише пропонує статичне визначення, а й прокладає шлях до динамічних моделей, які можуть стати наступним кроком дослідження.

На кінець, робота стимулює подальшу контекстуалізацію теорії ДЗ: інші дослідники можуть наслідувати цей приклад, досліджуючи динамічні здатності в інших специфічних секторах (наприклад, в стартапах, в державному ІТ-секторі, тощо) або ж розвинути тему мережевих динамічних здібностей, на яку тут звернено увагу.

Література

- Porter, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*. 1981. Vol. 6, No. 4. С. 609–620.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*: Free Press, 1998. 397 с.
- Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. С. 99–120.
- Galbreath, J., Galvin, P. Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence to a Classic Debate. *Journal of Business Research*. 2008. Vol. 61. С. 109–117.
- Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. С. 171–180.
- Nelson, R. R., Winter, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*: Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press, 1985. 437 с.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. С. 509–533.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10–11. С. 1105–1121.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., та ін. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*: Wiley-Blackwell, 2007. 160 с.
- Winter, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, No. 10. С. 991–995.
- Zollo, M., Winter, S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Knowledge, Knowing, and Organizations*. 2002. Vol. 13. С. 339–351.
- Zahra, S., Davidsson, P., Sapienza, H. J. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*. 2006. Vol. 43. С. 917–955.
- Teece, D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. С. 40–49.
- Sandberg, E., Kindström, D., Haag, L. Delineating interorganizational dynamic capabilities: A literature review and a conceptual framework. *Journal of Inter-Organizational Relationships*. 2021. Vol. 27. С. 1–16.
- Mitrega, M., Henneberg, S., Forkmann, S. Capabilities in business relationships and networks: An introduction to the special issue. *Industrial Marketing Management*. 2018. Vol. 74.
- Uzunidis, D., Kasmi, F., Adatto, L. Trajectory — Innovation Trajectories and Dynamic Capabilities. *Innovation Economics, Engineering and Management Handbook*. 2021.
- Chinho, L., Tsai, H.-L. Achieving a firm's competitive advantage through dynamic capability. *Baltic Journal of Management*. 2016. Vol. 11, No. 3. С. 260–285.
- Han, H.-S., Lee, J.-N., Chun, J. U., та ін. Complementarity between client and vendor IT capabilities: An empirical investigation in IT outsourcing projects. *Decision Support Systems*. 2013. Vol. 55, No. 3. С. 777–791.
- Chou, Y.-C., Shao, B. Total Factor Productivity Growth in Information Technology Services Industries: A Multi-Theoretical Perspective. *Decision Support Systems*. 2014. Vol. 62.
- Lacity, M., Khan, S., Yan, A. Review of the Empirical Business Services Sourcing Literature: An Update and Future Directions. *Journal of Information Technology*. 2016. Vol. 31, No. 3.
- Dosi, G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*. 1982. Vol. 11, No. 3. С. 147–162.
- Danko, T. V. Kontseptualni zasady rozvytku teorii mizhnarodnoho biznesu v umovakh pidvyshchennia hlobalnoi tekhnolohichnoi dynamichnosti. *Problemy Ekonomiky*. 2022. Vol. 4. С. 201–213.
- Zabel, C. n, O'Brien, D. Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance in the extended reality industry. *European Journal of Innovation Management*. 2024. Vol. 27. С. 305–336.

24. Husieva O. Yu. Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty.: Donetsk: Vyd-vo «Noulidzh», 2014. 395 c.
25. Hrebeshkova, O. M., Maliarchuk, O. H. Dynamichni zdatnosti pidpriemstva: sposoby vyivlennia ta vidstezhennia rozvynenosti. *Biznesinform.* 2013. Vol. 7. C. 321–325.
26. Semenchuk, A. O. Kontseptsiiia dynamichnykh zdatnostei konkurentospromozhnoho pidpriemstva. *Efektivna ekonomika.* 2014. Vol. 5.
27. Pitelis, C. N. Dynamic capabilities, the new multinational enterprise and business model innovation: A de/re-constructive commentary. *Journal of International Business Studies.* 2022. Vol. 53, No. 4. C. 741–753.
28. Peteraf, M. A., Stefano, G. D., Gianmrio, V. The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. *Strategic Management Journal.* 2013. Vol. 34. C. 1389.
29. Kurtmollaiev, S. Dynamic Capabilities and Where to Find Them. *Journal of Management Inquiry.* 2020. Vol. 29, No. 1. C. 3–16.
30. Albannai, N. a, Raziq, M. M., Malik, M., та ін. Unravelling the Role of Digital Leadership in Developing Digital Dynamic Capabilities for the Digital Transformation of Firms. *Benchmarking An International Journal.* 2024. Vol. ahead-of-print.
31. Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., та ін. Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management.* 2022. Vol. 15, No. 2. C. 272–286.
32. Arndt, F., Galvin, P., Jansen, R. J. G., та ін. Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism. *Journal of Management & Organization.* 2022. Vol. 28. C. 423–428.
33. Almheiri, H. M., Ahmad, S. Z., Khalid, K. Examining the impact of artificial intelligence capability on dynamic capabilities, organizational creativity and organization performance in public organizations. *Journal of Systems and Information Technology.* 2025. Vol. 27, No. 1. C. 1–20.
34. Teece, D. J., Petit, N. Innovating Big Tech firms and competition policy: favoring dynamic over static competition. *Industrial and Corporate Change.* 2021. Vol. 00. C. 1–31.
35. Thalheim, B. The Science and Art of Conceptual Modelling: *22nd International Conference, DEXA*, 11. C. 76–15.
36. Lukyanenko, R., Samuel, B. M., Parsons, J., та ін. Universal conceptual modeling: principles, benefits, and an agenda for conceptual modeling research. *Software and Systems Modeling.* 2024. Vol. 23, No. 5. C. 1077–1100.
37. Bleadly, A., Ali, A. H., Ibrahim, S. B. Dynamic capabilities theory: pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal.* 2018. Vol. 22, No. 2. C. 2–16.
38. Ahenkora, K., Adjei, E. A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation. *Journal of Management and Strategy.* 2012. Vol. 3, No. 3. C. 21–27.
39. Ustymenko, O. O., Prokhorenko, O. V. Outsorsynh z pozytsii teorii system. *Mizhnarodnyi Naukovyi zhurnal «Internauka». Seriiia: “Ekonomichni nauky”.* 2023. Vol. 4. C. 165–172.
40. Briggs, A., Sculpher, M. An Introduction to Markov Modelling for Economic Evaluation. *Pharmaco Economics.* 1998. Vol. 13, No. 4. C. 397–409.