



Орехова С. В., канд. экон. наук, доцент Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, bentarask@list.ru

К ДИСКУССИИ О ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЯХ ФИРМЫ

Существующие представления менеджмента значительно трансформируются в свете теории динамических способностей. Фирма признается важным игроком в институциональной среде, силой, способной изменить рынок, на котором она функционирует. Исследование посвящено изучению источников возникновения динамических способностей, эффектов, которые несет динамическая природа способностей для фирмы. Проведен терминологический анализ понятия «динамические способности фирмы», предложено и обосновано деление способностей фирмы на статические и динамические. Также представлены предварительные результаты анализа малых предприятий Свердловской области, выявлены основные динамические способности, позволяющие им добиваться устойчивых конкурентных преимуществ на рынке.

Ключевые слова: устойчивые конкурентные преимущества, динамические способности, статические способности.

Введение

Теория динамических способностей (dynamic capabilities theory), появившаяся в начале 90-х годов XX века, трансформирует имеющиеся представления о причинах и способах создания устойчивых конкурентных преимуществ фирмы. Суть теории заключается в том, что фирма может надеяться на долгосрочный успех только в том случае, если у нее имеются способности к постоянной трансформации.

На раннем этапе развития теории имелись существенные разногласия по поводу взаимосвязи и взаимозависимости ресурсов компании и ее способностей. Так, одни авторы противопоставляли категории «способности» и «динамические способности»¹, другие считали данные понятия практически иден-

тичными²; некоторые ученые идентифицировали ресурсы и способности фирмы (считали способности частью специфических ресурсов фирмы)³, другие — их разделяли⁴.

Генезис исследований в области теории динамических способностей выявил, что ре-

California Management Review, 1991. Vol. 33 № 3, p. 114–135.

² Rumelt R. P. Theory, strategy and entrepreneurship. The Competitive Challenge. Ballinger: Cambridge, MA; 1984, p. 137–158.

³ Burney J. B. Firm recourses and sustained competitive advantage. // Journal of Management 17 (1), 1991, p. 99–120. Rumelt R. P. Theory, strategy and entrepreneurship. The Competitive Challenge. Ballinger: Cambridge, MA; 1984, p. 137–158. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. // Strategic Management Journal 2 (2):1984, p. 171–180.

⁴ Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало; С.-Петерб. гос. ун-т, 2006. — 548 с. Teece D. J. Dynamic capabilities and Strategic Management. Oxford University Press. 2009.

¹ Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation //

сурсы и способности — это не одно и то же. Как отмечает Р. М. Грант⁵, ресурсы сами по себе не могут быть производительными. Б. Когут и У. Зандер⁶ выделяют «комбинативные способности», с помощью которых фирмы синтезируют и приобретают интеллектуальные ресурсы и генерируют новые способы их применения.

Тем не менее, несмотря на двадцатилетнюю эволюцию теории динамических способностей, по-прежнему имеются существенные теоретико-методологические расхождения в некоторых значимых вопросах. Сами исследователи проблемы динамических способностей отмечают, что «...выявление микрооснований динамических способностей будет неизбежно неполным, незаконченным и туманным, а их реализация — весьма трудной»⁷.

Данная статья посвящена выяснению следующих вопросов:

- 1) Каков источник возникновения динамических способностей?
- 2) Какой эффект несет динамическая природа способностей для фирмы?

Динамические способности: терминологический анализ

Не опровергая друг друга, последние работы в этой области рассматривают динамические способности фирмы с разных точек зрения. Терминологический анализ категории «динамические способности» позволяет выделить несколько ключевых идей в трактовке данного понятия и изучать его как:

⁵ Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2011. — 560 с.

⁶ Когут В., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии. // Российский журнал менеджмента 2004. Том 2 (1). С. 121–140.

⁷ Д. Дж. Тис. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. Том 7, № 4, 2009. С. 63.

1) результат способности компании к обучению⁸;

2) способность компании к изменениям, когда гибкость является особой характеристикой компании⁹;

3) способности топ-менеджеров к стратегическому управлению¹⁰, способность менеджеров противостоять определенным «дисфункциональным» особенностям сложившегося процесса принятия решений, а также процесса размещения ресурсов¹¹;

4) набор стратегически осознанных бизнес-процессов¹², «мегарутину»¹³ или набор рутин¹⁴ в компании;

5) способности компании к интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних

⁸ Collis D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. № 8, p. 148. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science 13 (3), 2002, p. 340.

⁹ Андреева Т. Е., Чайка В. А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научные доклады № 2R-2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. Сторчевой М. А. Некоторые сомнения в концепция динамических способностей // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2006. Вып. 4, С. 14.

McGuinness T., Morgan R. E. The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organisational Change Capability // European Journal of Marketing. 2005. Vol. 39. N 11–12, p. 1306–1326.

¹⁰ Сторчевой М. А. Некоторые сомнения в концепция динамических способностей // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2006. Вып. 4. С. 11.

¹¹ Д. Дж. Тис. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. Том 7, № 4, 2009. С. 72.

¹² Дж. Сток, Ф. Эванс, Л. Шульман. Конкуренция, базирующаяся на способностях [сборник статей]: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 195.

¹³ Катякало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета Сер. 8. Вып. 4 № 32, 2002. С. 39.

¹⁴ Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. // Strategic Management Journal 24 (2), 2003, p. 97–125.

и внешних компетенций¹⁵ или ресурсов¹⁶ для повышения их производительности; способности изменения бизнес-модели компании¹⁷;

б) умение фирмы формировать экосистему, в которой она существует¹⁸.

Представляется, что синтез подходов, трактующих динамические способности как изменения и рассматривающих их как систему институтов или бизнес-процессов, является более эффективным для дальнейшей операционализации данного понятия. Кроме того, целесообразно говорить о некоем стратегическом воздействии со стороны топ-менеджеров по генерированию данных способностей.

Здесь **под динамическими способностями** понимаются способности участников фирмы (как отдельных лиц, так и бизнес-единиц) изменять отношения и бизнес-процессы таким образом, чтобы синергетический эффект от пакета имеющихся ресурсов был максимальным.

Динамические способности — это инструмент внутренней среды фирмы по реконфигурации внешней среды. Данный подход в корне меняет взгляд на систему стратегического управления фирмой, так как прежде предполагалось, что фирма должна адаптироваться и подстраиваться к внешней среде, но не создавать ее.

¹⁵ Teece D. J., Pisano G., Sheen A. 1997. Firm Capabilities Recourses and the Concept of Strategy: For Paradigms of Strategic Management. University of California, Berkeley, p. 516.

¹⁶ Катялко В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8, вып. 4, №32, 2002. С. 22.

Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. Strategic Management Journal 24 (2), 2003, p. 97–125.

¹⁷ Д. Дж. Тис. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. Том 7, №4, 2009. С. 76.

¹⁸ Teece D. J. Dynamic capabilities and Strategic Management. Oxford University Press. 2009.

Классификация способностей фирмы

В общем виде способности могут быть классифицированы как процедуры по распознаванию, использованию и реконфигурации специфических активов (ресурсов) фирмы (рис. 1).

Приблизиться к пониманию природы динамических способностей можно, изучив имеющиеся подходы к классификации «способностей».

Большинство авторов¹⁹ делают акцент на иерархии способностей, разделяя их на простые и сложные, операционные и ключевые и пр., где динамические способности неизменно занимают наивысший уровень. Авторы Т. Е. Андреева и В. А. Чайка²⁰, обобщив имеющиеся классификации, описали трехуровневую иерархию способностей следующим образом:

1) функциональные (операционные) способности, свойственные большинству компаний в отрасли;

2) «ключевые» способности, формирующие ключевые компетенции и поэтому лежащие в основе конкурентного преимущества;

3) динамические способности, позволяющие обновлять «ключевые» способности

¹⁹ Collis D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // Strategic-Management Journal. 1994. Vol. 15. №8, p. 143–152. Winter S. G. Understanding Dynamic Capabilities // Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. №10, p. 991–995. Amit R., Schoemaker P. H. Strategic Assets and Organizational Rent // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. №1, p. 35. Nelson R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge MA: Harvard University Press, 1982, p. 97. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. №10–11, p. 1116. Brown S. L., Eisenhardt K. M. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations // Administrative Science Quarterly. 1997. Vol. 42, №1, p. 1–34.

²⁰ Андреева Т. Е., Чайка В. А. К дискуссии о сущности динамических способностей. // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета, 2006, сер. 8, вып. 4. С. 18.

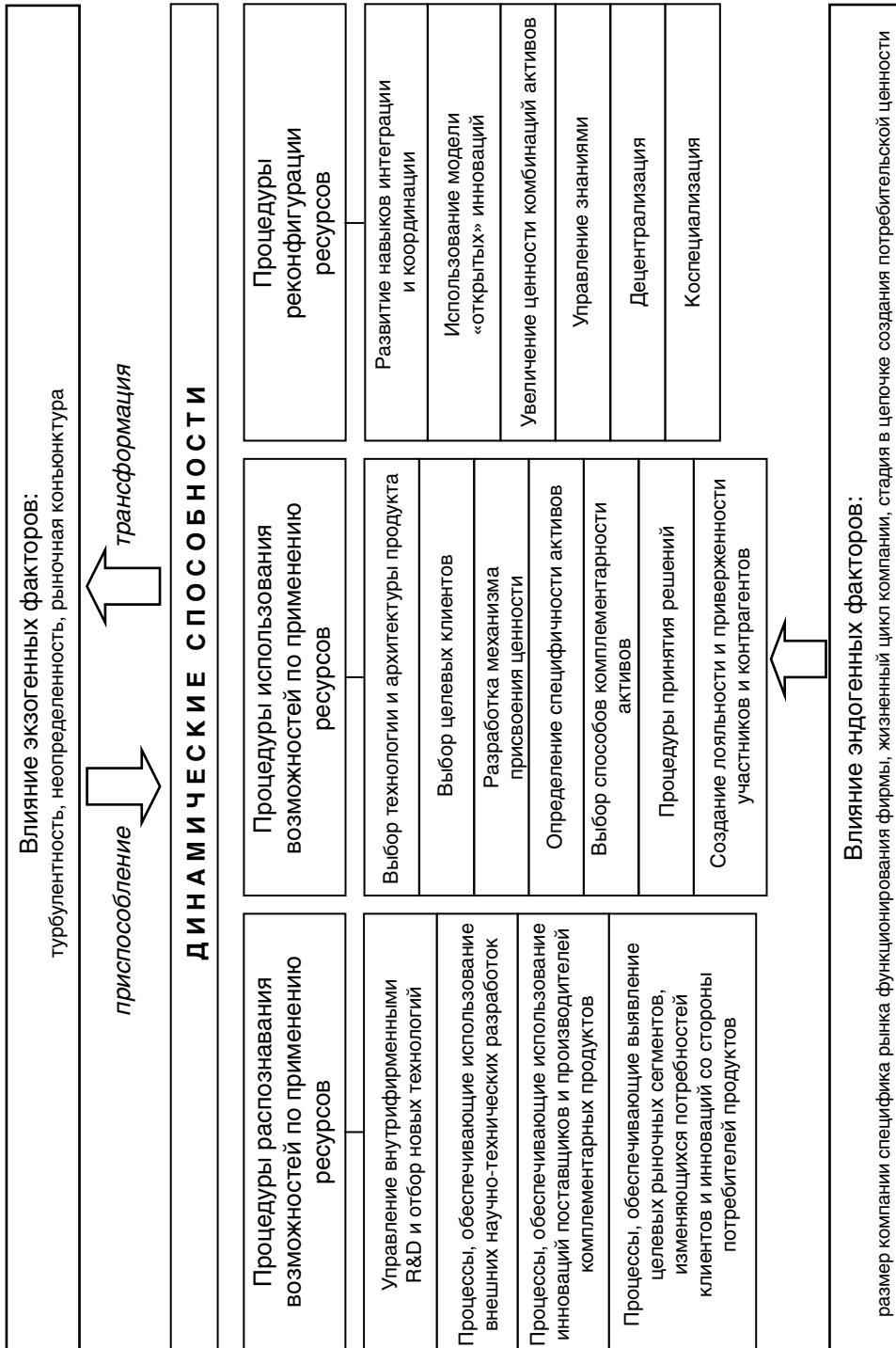


Рис. 1. Модель динамических способностей фирмы

сти в соответствии с изменениями во внешней среде.

Считаем, что основой для типологии может являться динамическая или статическая природа способностей. Тогда статические и динамические способности являются **равнопорядковыми** и не могут носить иерархический характер.

Опыт японских корпораций убедительно доказывает, что, например, институт корпоративной культуры, как правило, носит инерционный, статичный характер, но может создавать разнообразные положительные эффекты: от увеличения лояльности работников и снижения уровня оппортунизма в компании до создания специфической системы вознаграждения и мотивации. В то же время в таких компаниях имеются рутины по постоянному внедрению изменений, отбору новых идей и проектов, внедрению новых видов продукции и пр.

Идея об иерархической подчиненности «простых»²¹ и динамических способностей представляется весьма спорной, так как статичность и динамизм сами по себе являются обратными противоположными понятиями. Инновационность не может быть продолжением консерватизма, а инерционность — революции.

Источником конкурентных преимуществ, таким образом, является не динамический характер способностей, а некое соответствие между имеющимися ресурсами, динамическими и статическими способностями фирмы, а также ее внешним окружением.

Способности фирмы как источник ее устойчивых конкурентных преимуществ

В имеющихся исследованиях²² выделяется три критерия для оценки способностей:

²¹ Термин условный.

²² Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. Black-

1. Техническое соответствие (technical fitness) определяется тем, насколько эффективно какая-либо способность выполняет свою функцию, вне зависимости от того, насколько она при этом помогает фирме зарабатывать деньги.

2. Эволюционное (внешнее) соответствие (evolutionary or external fitness) зависит от того, насколько данная способность позволяет фирме зарабатывать деньги. Оно связано со средой отбора (selection environment).

3. Предпринимательское соответствие (entrepreneurial fitness) — элемент способностей, который предполагает формирование внешней среды.

Динамические способности позволяют постоянно трансформировать отношения по управлению ресурсами, максимизируя доходы и выгоды от них. До тех пор, пока статические способности позволяют достигать эффекта, изменения будут экономически неэффективными.

Более того, уже неоспоримым является факт, что сами по себе динамические способности не являются источниками устойчивых конкурентных преимуществ фирмы, так как они полезны только при наличии специфических ресурсов. Исследования²³ доказывают, что фирмы могут успешно конкурировать, обладая значительными способностями и минимальными ресурсами, и наоборот.

По мнению Г. Хэмела и К. Пракхалада, способности могут служить одним из четырех рычагов по управлению ресурсной базой фирмы²⁴:

1) концентрация ресурсов посредством их направления на немногочисленные четко очерченные и согласованные цели, фокусировка усилий на мероприятиях, направленных

well: Oxford, UK, 2007. Teece D. J. Dynamic capabilities and Strategic Management. Oxford University Press. 2009.

²³ Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2011. С. 172.

²⁴ G. Hamel, C. K. Prahalad, Competing for the Future // Boston: Harvard Business School Press, 1994.

ных на увеличение восприятия ценности потребителем;

2) аккумулярование ресурсов посредством получения полезного опыта с целью быстрого обучения и заимствования опыта у других фирм — получение доступа к их ресурсам и способностям (союзы, аутосорсинг и пр.);

3) взаимное дополнение ресурсов, смешение способностей и балансировка (ресурсы и способности из одной сферы не будут препятствовать ресурсам и способностям из другой);

4) сохранение ресурсов — повторная переработка и коаптация.

Сами по себе динамические способности не могут служить источником устойчивого конкурентного преимущества, так как обладают свойством эквивинальности²⁵ (их можно имитировать и передавать).

Кроме того, динамические способности при определенных условиях (например, от-

носительно стабильная внешняя среда, монополия и пр.) могут быть не столь важными, как ресурсы. Так, эмпирический опыт²⁶ доказывает, что обладание динамическими способностями важно для мультинациональных компаний, действующих в условиях высокой турбулентности внешней среды, когда:

- мировые рынки открыты для конкуренции;
- на рынках происходят быстрые, системные технологические изменения;
- рынки по обмену технологических и управленческих ноу-хау плохо развиты и пр.

Таким образом, необходимость создания динамических способностей для формирования устойчивых конкурентных преимуществ компании во многом определяется спецификой рынков и видов деятельности компании, а также имеющихся ресурсов (рис. 2).

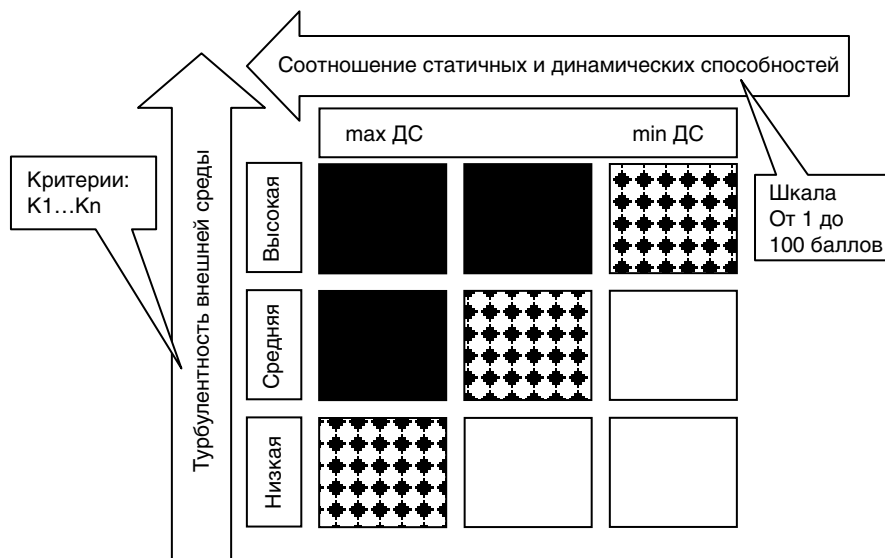


Рис. 2. Диагностика необходимости формирования динамических способностей для устойчивых конкурентных преимуществ фирмы

²⁵ Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal* 24 (2), 2003, p. 97–125.

²⁶ Д. Дж. Тис. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // *Российский журнал менеджмента*, Том 7, № 4, 2009. С. 61.

Таблица 1

Оценка уровня динамических способностей малого бизнеса Свердловской области (2011 г.)

Блок способностей фирмы	Средний балл	Показатели, характеризующие динамическую природу способностей	Балл
1. Информация	4,01	1.1. Проведение маркетинговых исследований, мониторинг рынка	4
		1.2. Организация работы аналитической службы (проведение экономического анализа) в компании	4,8
		1.3. Информационная прозрачность в компании для персонала	2,8
		1.4. Информационная прозрачность в компании для внешнего окружения	3,2
		1.5. Использование современных компьютерных технологий внутри компании	4,2
		1.6. Использование режима он-лайн для работы с поставщиками	4,6
		1.7. Использование режима он-лайн для работы с потребителями	4,5
2. Персонал	3,32	2.1. Лояльность персонала к изменениям	3,2
		2.2. Регулярность повышения квалификации персонала	2,3
		2.3. Регулярность повышения уровня средней заработной платы	3,7
		2.4. Уровень текучести персонала	4,9
		2.5. Эффективность системы аттестации персонала	2,5
3. Стратегия	3,16	3.1. Эффективность маркетинговой деятельности	3,5
		3.2. Наличие фонда развития в компании	2,4
		3.3. Разработка долгосрочной стратегии в компании	1,9
		3.4. Разработка инновационного плана развития в компании	2,9
		3.5. Использование новых приемов маркетинга для продвижения продукции (бренда компании)	2,5
		3.6. Совершенствование качества управления	2,5
		3.7. Индивидуальный подход к потребителям (уровень цен, система бонусов и скидок, формы оплаты и пр.)	4,8
		3.8. Индивидуальный подход к поставщикам (система закупа, закупочные цены, объемы закупок и пр.)	4,8
4. Продукт	4,68	4.1. Совершенствование качества продукции	4,8
		4.2. Эффективность системы поощрений за рационализаторство	4,6
		4.3. Совершенствование технологии	4,2
		4.4. Обновление ассортимента продукции	5
		4.5. Гибкость ценообразования	4,8

Примечание. 5 — постоянная работа системы, 1 — система не работает (не существует).

Эмпирический анализ предприятий Свердловской области подтверждает выводы, сделанные в ходе теоретического исследования.

В качестве объекта исследования выступало 140 предприятий малого бизнеса (с численностью персонала до 50 человек) разных видов деятельности и отраслевой принадлежности. Исследование проводилось в 2011 году, опрашивались компании, зарегистрированные не позднее 2005 года. Уровень динамических способностей данных компаний оценивался по 5-балльной системе по следующим направлениям: информация, персонал, стратегия и продукт (табл. 1).

Предварительные результаты анализа показывают, что наибольшие динамические способности малый бизнес вынужден проявлять в работе с информацией (как внутрифирменной, так и рыночной) и в совершенствовании продуктовой линейки. В то же самое время достаточно статичными остаются общие стратегические ориентиры компании. Уровень адаптации персонала к изменениям также достаточно низкий.

Заключение

Существующие представления менеджмента значительно трансформируются в свете теории динамических способностей. Фирма признается значимым игроком в институциональной среде не как объект, вынужденный подстраиваться и адаптироваться, а как сила, способная изменить рынок, на котором она функционирует.

Поскольку главной характеристикой динамических способности признается их гибкий характер, стратегическое соответствие как таковое (соответствие ранее заданным целям и задачам развития, бизнес-плану и пр.) перестает быть основной целью менеджмента. Как минимум, фирма должна иметь несколько равноценных стратегических альтернатив для того, чтобы уверенно работать на рынке.

Также спорным является классификация способностей по иерархической соподчиненности. Скорее можно говорить о двух видах способностей — статических и динамических — значимость и эффективность применения которых определяется спецификой институциональной среды и рынков, на которых функционирует фирма, а также параметрами самой фирмы.

Список литературы

1. *Андреева Т. Е., Чайка В. А.* Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научный доклад № 2R-2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.
2. *Андреева Т. Е., Чайка В. А.* К дискуссии о сущности динамических способностей. // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета, 2006, сер. 8, вып. 4. С. 16–26.
3. *Грант Р. М.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2011. — 560 с.
4. *Катькало В. С.* Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8, вып. 4, № 32, 2002.
5. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало; С.-Петерб. гос. ун-т, 2006. — 548 с.
6. *Когут В., Зандер У.* Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии. // Российский журнал менеджмента 2004. Том 2 (1). С. 121–140.
7. *Рубин Ю. Б.* Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. № 3. 2007
8. *Сток Дж., Эванс Ф., Шульман Л.* Конкуренция, базирующаяся на способностях [сборник статей]: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 206 с. С. 183–217.
9. *Сторчевой М. А.* Некоторые сомнения в концепция динамических способностей // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2006. Вып. 4. С. 11–18.
10. *Тис Д. Дж.* Выявление динамических способностей: природа и микроснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. Том 7, № 4, 2009.

11. *Amit R., Schoemaker P. H.* Strategic Assets and Organizational Rent // *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. № 1, p. 33–46.
12. *Brown S. L., Eisenhardt K. M.* The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1997. Vol. 42. № 1, p. 1–34.
13. *Burney J. B.* Firm recourses and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), 1991, p. 99–120.
14. *Collis D. J.* Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. № 8, p. 143–152.
15. *Eisenhardt K. M., Martin J. A.* Dynamic Capabilities: What Are They? // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. № 10–11, p. 1105–1121.
16. *Mc Guinness T., Morgan R. E.* The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organisational Change Capability // *European Journal of Marketing*. 2005. Vol. 39. № 11–12, p. 1306–1326.
17. *Grant R. M.* The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // *California Management Review*, 1991. Vol. 33, № 3, p. 114–135.
18. *Hamel G., Prahalad C. K.* *Competing for the Future* // Boston: Harvard Business School Press, 1994.
19. *Helfat C, Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J., Winter S. G.* *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, UK, 2007.
20. *Nelson R., Winter S. G.* *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1982.
21. *Rumelt R. P.* *Theory, strategy and entrepreneurship. The Competitive Challenge*. Ballinger: Cambridge, MA; 1984, p. 137–158.
22. *Teece D. J.* *Dynamic capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press. 2009.
23. *Teece D. J., Pisano G., Sheen A.* *Firm Capabilities Recourses and the Concept of Strategy: For Paradigms of Strategic Management*. // University of California, Berkeley, 1997.
24. *Wernerfelt B.* A resource-based view of the firm. // *Strategic Management Journal* 2 (2), 1984, p. 171–180.
25. *Winter S. G.* Understanding Dynamic Capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. № 10, p. 991–995.
26. *Zollo M., Winter S. G.* Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13 (3), 2002.
27. *Zott C.* Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. // *Strategic Management Journal* 24 (2), 2003, p. 97–125.

S. Orekhova, Senior Lecturer of Ural State University of Economy, Yekaterinburg, bentarask@list.ru

DISCUSSION ON THE DYNAMIC CAPABILITIES OF FIRM

The existing management reporting much transformed in the by the theory of dynamic capabilities, as the company recognized a significant player in the institutional environment as a force capable to change the market in which it operates. The proposed study investigates the sources of dynamic capabilities, effects, which is the dynamic nature of capabilities for the firm. The author conducted the analysis of terminological concept of «dynamic capabilities the firm» proposed and justified the division of the firm's ability to static and dynamic. The article also presents the preliminary results of the analysis of small businesses Sverdlovsk Region, identified the main dynamic capabilities that allow them to achieve sustainable competitive advantage in the market.

Key words: sustainable competitive advantage, dynamic capabilities, static abilities.