


Микрооснования динамических способностей малых и средних компаний: результаты систематического обзора литературы

А. В. Филимонов  

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,

г. Москва, Россия

 Filimonov.a.v@hse.ru

Аннотация. Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) является одной из наиболее приоритетных задач в развитии российской экономики. Потенциал российских МСП задействован менее чем наполовину в сравнении с передовыми мировыми экономиками. В условиях быстро меняющейся внешней среды критически важным для создания конкурентных преимуществ становится развитие динамических способностей компаний. В настоящее время тема формирования динамических способностей МСП в российской литературе слабо изучена: эмпирические исследования динамических способностей МСП остаются редкими, а их фундаментальные компоненты, микрооснования, требуют осмысления и систематизации. Цель данного исследования — выявить и систематизировать микрооснования динамических способностей малых и средних компаний. В исследовании проверяется гипотеза о наличии существенных отличий в структуре микрооснований динамических способностей малых и средних компаний от микрооснований динамических способностей крупных компаний. Методология исследования включает систематический обзор литературы и качественный контент-анализ. Первоначальный поиск в базе данных Science Direct выявил 175 релевантных публикаций. После проверки на соответствие критериям включения/исключения была сформирована итоговая выборка для углубленного анализа, состоящая из 37 публикаций. В результате качественного контент-анализа итоговой выборки, состоящей из 645 упоминаний процессов и навыков, были сформированы 13 микрооснований, составляющих кластеры sensing, seizing и transforming динамических способностей. На основании сравнительного анализа с микрооснованиями крупных компаний были выделены существенные отличия в структуре микрооснований малых и средних компаний. Теоретическая значимость исследования заключается в операционализации концепции динамических способностей, а также конкретизации ее конструкторов (микрооснований и концепций первого порядка) и выявлении различий при применении концепции к компаниям малого и среднего бизнеса. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученной структуры микрооснований руководителями малых и средних компаний для разработки стратегии развития динамических способностей своих компаний, а также разработки новых инструментов в программах поддержки малых и средних компаний.

Ключевые слова: микрооснования; динамические способности; МСП; устойчивое конкурентное преимущество.

1. Введение

Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) является одним из приоритетных направлений развития российской экономики¹. Не только в России, но и в мире МСП играют важную роль как в создании рабочих мест, так и в формировании ВВП. В некоторых странах почти половина ВВП создается за счет МСП (например, Китай, США, Германия, ЮАР) [1], поэтому Организация экономического сотрудничества и развития называет МСП «сердцем глобальной экономики» [2].

По данным Минэкономразвития России, численность сотрудников МСП в период 2019 г. — апрель 2025 г. возросла на 29 %, а «к 3 кварталу 2024 года, численность занятых в МСП составила почти 29,5 млн человек, что составило 39 % от общего числа работающего населения страны»². Однако доля МСП в российской экономике составляет около 22 %³, что значительно меньше доли МСП в развитых странах. Таким образом, у российской экономики есть значительный потенциал к росту.

В условиях экономического давления и активного сотрудничества России с Китаем⁴, одной из сильнейших мировых экономик, вопрос формирования и поддержания конкурентных преимуществ российских МСП становится актуальным. Одним из способов достижения конкурентного преимущества являются инновации [3]. Инновации уже успели стать обязательным компонентом деятельности любой компании [4]. По мнению Shaik et al. [5], инновации стали ключевым компонентом выживания МСП по всему миру, особенно после наступления эпохи цифровой трансформации. Однако конкурентное преимущество, обеспечиваемое инновациями, не длится долго [3, 6], в связи с чем компаниям необходимо постоянно адаптироваться к внешним условиям, чтобы сделать конкурентное преимущество устойчивым.

Необходимую скорость адаптации компании обеспечивают динамические способности. Динамическая способность — это метапроцесс, который координирует ряд процессов, передовых методов или компетенций для комплексного и системного управления чем-либо, что имеет стратегически важное значение, включая сам процесс разработки и реализации стратегии [7].

Одна из важных функций динамических способностей заключается в поддержании инновационной деятельности. Hill & Rothaermel [8] утверждают, что динамические способности позволяют компаниям адаптироваться

¹ Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420359173>

² Численность малых и средних предприятий в России обновила рекорд и превысила 6,7 млн. URL: <https://clck.ru/3NuY2H>

³ Вклад МСП в экономику России превысил 34,5 трлн рублей. URL: <https://clck.ru/3NuXu2>

⁴ Рост экспорта МСП России: Китай — ключевой партнер в условиях новой геополитики. URL: <https://chinalogist.ru/import/rost-eksporta-msp-rossii-kitai-kliucevoi-partner-v-usloviiax-novoi-geopolitiki>

к изменениям посредством инноваций. Аналогичное мнение выражают Rothaermel & Hess [9], отмечая, что для непрерывных инноваций необходимо успешно развивать динамические способности. Breznik & Hisrich [10] подчеркивают, что динамические способности являются предусловием для инноваций.

Динамические способности позволяют компаниям достигать стратегических целей и не возникают в компании спонтанно [7]. Динамические способности являются результатом целенаправленной работы компании по развитию конкретных умений, процессов, процедур, организационных структур, правил принятия решений и порядков — микрооснований динамических способностей [7].

В начале тысячелетия динамические способности рассматривались как расширение ресурсной концепции [11]. Позже Каткало [12] заметил, что концепция динамических способностей лежит в основе искомой новой парадигмы стратегий фирмы в экономике XXI века и, соответственно, занимает центральное место в формировании четвертого этапа теории стратегического управления. Эта мысль находит отражение и в современных работах. Например, Cavusgil & Deligonul [13, p. 33] выделяют концепцию динамических способностей как «одну из наиболее влиятельных парадигм нашего времени», а Барановский утверждает, что «стратегическое управление перестает быть функцией статического целеполагания и все более превращается в процесс непрерывной адаптации» [14, с. 55].

Несмотря на широкое признание концепции динамических способностей, ее операционализация, как отмечают Schilke et al. [15], остается недостаточной. К операционализации также можно отнести исследования микрооснований. В отечественной литературе эмпирические исследования микрооснований динамических способностей малых и средних компаний не встречаются. Данный пробел может быть закрыт ответом на *первый исследовательский вопрос*:

RQ1: Какова структура микрооснований динамических способностей современных малых и средних компаний?

Динамические способности (включая микрооснования) крупных компаний исследованы значительно больше, чем малых и средних компаний. В совокупности с недостаточной изученностью микрооснований малых и средних компаний появляется дополнительный пробел в знаниях, который может быть частично закрыт посредством ответа на следующий *исследовательский вопрос*:

RQ2: Отличается ли структура микрооснований динамических способностей малых и средних компаний от крупных компаний?

Цель исследования — выявить и систематизировать микрооснования динамических способностей малого и среднего предпринимательства.

Проверяемая гипотеза — микрооснования динамических способностей малых и средних компаний имеют существенные отличия от микрооснований динамических способностей крупных компаний.

Структура статьи. Во второй части рассматривается развитие концепции динамических способностей и их микрооснований. В третьей части описываются методы систематического обзора литературы, контент-анализа и сравнительного анализа. В четвертой части представлены результаты исследования: микрооснования, сгруппированные по кластерам *sensing*, *seizing* и *transforming*, а также их сравнение с микрооснованиями динамических способностей крупных компаний. В пятой части проверяется гипотеза и анализируются ограничения исследования. В заключении подводятся итоги работы, оценивается ее теоретическая и практическая значимость, а также обозначаются возможные направления дальнейших исследований.

2. Обзор литературы

Концепция динамических способностей («dynamic capabilities view»), разработанная Teece et al. [11], является логическим продолжением ресурсной концепции («resource-based view»), предложенного Penrose [16] в рамках изучения теории создания устойчивого конкурентного преимущества. Penrose [16] отмечала, что рост фирмы основан на ее ресурсах и ограничен управленческими ресурсами.

Ресурсная концепция предлагала совершенно новый на момент своего появления взгляд на компанию: изнутри наружу. Фирмы стали рассматриваться, как наборы ресурсов, которые могут стать основой для формирования преимуществ перед конкурентами [17], а фокус внимания сместился во внутреннюю среду компании. Такой подход кардинально отличался от рыночного подхода Porter [18], сосредотачивающимся на внешней среде как ключе к эффективности фирмы [19]. Одним из ключевых недостатков рыночного подхода, который закрывала ресурсная концепция, было игнорирование вопроса достаточности ресурсов и возможностей компаний для реализации рыночных перспектив [20]. Rumelt [21] считал, что наиболее важные детерминанты прибыльности являются специфическими для фирмы, а не для отрасли.

Общим для всех подходов являлась задача объяснить, как компании добиваются конкурентного преимущества. Porter считал, что «конкурентное преимущество возникает, когда компания создает для покупателей ценность, превышающую затраты на ее создание» [18, р. 22]. Barney определял конкурентное преимущество как «реализацию стратегии создания ценности, которую не могут повторить существующие или потенциальные конкуренты» [22, р. 102]. Эти определения отражают ключевые особенности каждого из подходов. Рыночный подход опирался на реализацию одной из трех стратегий: лидерство по издержкам, дифференциацию или фокусировку [18]. В то же время ресурсная концепция основывалась на уникальности ресурсов, которыми обладает компания. Ресурсы фирмы включали в себя все активы, способности, организационные процессы, атрибуты фирмы, информацию, знания и т. д., контролируемые фирмой, которые позволяют ей разрабатывать

и реализовывать стратегии, повышающие эффективность и результативность [22]. Это определение стало центральным в ресурсной теории, однако из-за своей «расплывчатости» часто подвергалось критике [23].

Только стратегические ресурсы позволяют создать конкурентное преимущество. Barney [22] разработал критерии VRIN (valuable, rare, inimitable, non-substitutable) оценки ресурсов, помогающих определить, является ли ресурс стратегическим. Ресурс считался стратегическим, если он был ценным (valuable), редким (rare), трудно имитируемым (inimitable) и незаменимым (non-substitutable).

К ресурсам компании также относятся организационные способности — «сложные социальные процедуры, определяющие эффективность, с которой фирмы физически преобразуют входящие ресурсы в конечные продукты» [24, p. 145]. Под эффективностью подразумевается разница в стоимостном выражении между тем, сколько клиент готов заплатить, и альтернативными издержками поставщика [25]. Collis [24] выделил три вида организационных способностей: способности, связанные с выполнением базовых функциональных задач, способности, направленные на динамическое улучшение деятельности компании, динамические процедуры, способности, связанные со стратегическими прозрениями и креативностью, а также метаспособности, которые позволяют компаниям «учиться учиться» и создавать новые уровни инноваций. Позже Winter [26] также выделил три уровня организационных способностей: нулевой порядок, первый порядок и высший порядок.

Понимание уровней организационных способностей является важным для перехода к основной концепции, на которой основывается настоящее исследование — концепции динамических способностей. В соответствии с Winter [26] динамические способности относятся к способностям первого порядка и направлены на изменение, расширение или создание способностей нулевого порядка.

С увеличением скорости изменения внешней среды, ресурсная концепция уже не могла в полной мере объяснить, как некоторые компании добиваются конкурентного преимущества в таких условиях. На смену ресурсной концепции пришла концепция динамических способностей, выдвинутая Teece et al. [11]. Динамические способности определялись авторами как «способность фирмы интегрировать, создавать и перенастраивать внутренние и внешние компетенции для реагирования на быстро меняющиеся внешние условия» [11, p. 516]. В работе Eisenhardt & Martin динамические способности определялись как «организационные и стратегические процессы, с помощью которых фирмы достигают новых конфигураций ресурсов по мере того, как рынки возникают, сталкиваются, разделяются, развиваются и умирают» [3, p. 1107].

Динамические способности не возникают сами по себе, а представляют собой нечто большее, чем просто то, что компании делают хорошо [7]. Для

выявления динамической способности компании необходимо провести внутренний самоанализ. Также важно отметить, что динамические способности не относятся к ситуациям «тушения пожаров» [26, 27]. Их ключевым отличием является то, что действия выполняются многократно и надежно, чтобы преднамеренно изменить ресурсы и организационные способности компании [28].

Концепцию динамических способностей часто критикуют за «размытость» из-за отсутствия четких определений основных конструкторов [29]. Однако с этим нельзя согласиться полностью. Например, Eisenhardt & Martin [3] выделили конкретные динамические способности, общие для всех компаний: разработка продуктов, создание альянсов и принятие стратегических решений.

Помимо проблемы терминологической четкости, в литературе существует и более фундаментальное противоречие. Фундаментальное противоречие в контексте изучения динамических способностей было высказано в работе Eisenhardt & Martin [3]. Авторы утверждают, что динамические способности не могут быть источником устойчивого конкурентного преимущества ввиду наличия «лучших практик» [3]. В соответствии с критериями VRIN, ресурс не может быть источником устойчивого конкурентного преимущества, если он широко распространен [22].

Аргументация Eisenhardt & Martin [3] представляется убедительной, однако не учитывает, что существование «лучших практик» лишь отражает наличие попыток компаний скопировать отдельные элементы динамических способностей, которые часто не приводят к желаемому результату. К примеру, исследуя кейс крупной нефтегазовой компании, Feiler & Teese [7] выделили 10 специфичных для нее динамических способностей. Наиболее важными из них оказались следующие: точные прогнозы объемов и рисков (степень, в которой подземные условия раскрываются при бурении скважины) в инвестиционных предложениях; способность организовывать человеческие ресурсы: набирать, обучать и использовать таланты своевременно и эффективно в предприятиях и проектах с наибольшей экономической ценностью; способность лидеров управлять централизованно-децентрализованной полнотью.

При этом в формулировке способности «организовывать человеческие ресурсы» уже присутствуют элементы, которые можно позаимствовать в виде лучших практик, а именно: процессы найма и обучения персонала. Однако попытка их полного копирования другой организацией вряд ли приведет к идентичному результату ввиду специфического организационного контекста.

Еще одним примером создания конкурентного преимущества при наличии лучших практик может служить производственная система «Тойоты» (Toyota production system). Особую систему организации производства удалось повторить немногим компаниям, даже при учете открытости философии

бережливому производству и помощи японских коллег на некоторых предприятиях [12].

Таким образом, можно заключить, что концепция динамических способностей не противоречит критериям VRIN. Конкурентное преимущество достигается за счет специфических комбинаций организационных способностей. Связи между элементами этих комбинаций часто носят неявный характер и дополняются причинно-следственной неопределенностью, что делает их трудными для копирования. Поэтому даже при наличии лучших практик компания может достичь устойчивого конкурентного преимущества.

Развивая теорию динамических способностей, Теесе [30] выделил три группы видов деятельности (кластера), на которые в аналитических целях могут быть разложены динамические способности: 1) распознавать и формировать возможности и угрозы (*sensing*); 2) использовать возможности (*seizing*); 3) поддерживать конкурентоспособность путем усиления, объединения, защиты и при необходимости реконфигурации нематериальных и материальных активов предприятия (*transforming*).

Sensing включает в себя получение знаний о внешней и внутренней среде и принятие решений о стратегическом направлении. *Sensing* является всеобъемлющим и охватывает как внешнюю, так и внутреннюю среду организации [30]. *Seizing* подразумевает мобилизацию ресурсов для удовлетворения потребностей и возможностей, а также извлечения выгоды из этого. К *transforming* относятся процедуры, разработанные для поддержания стратегической релевантности на меняющихся рынках посредством постоянного согласования и перераспределения материальных и нематериальных активов [7].

Каждый кластер динамических способностей состоит из микрооснований. «Микрооснования динамических способностей — это конкретные умения, процессы, процедуры, организационные структуры, правила принятия решений и порядки, которые лежат в основе способностей фирмы распознавать (*sensing*), использовать (*seizing*) и реконфигурировать возможности, — довольно трудно развивать и использовать» [30, p. 1319]. В исследовании Теесе [30], где был впервые предложен термин «микрооснования», автор определил 12 микрооснований, составляющих кластеры *sensing*, *seizing* и *transforming* (табл. 1).

Важно отметить, что представленные в табл. 1 микрооснования описывают кластеры динамических способностей крупных компаний. Как и большинство теорий менеджмента, концепция динамических способностей изначально разрабатывалась применительно к крупным компаниям.

К сожалению, теорию, разработанную для крупных компаний, нельзя просто переложить на малые и средние, ведь МСП — это не уменьшенные версии крупных компаний [31]. В большинстве своем малый бизнес находится в условиях ощутимых ресурсных ограничений, функционируя на местных

Таблица 1. Микрооснования кластеров динамических способностей крупных компаний

Table 1. Microfoundations of dynamic capabilities clusters of large companies

Кластер динамических способностей	Микрооснования
Sensing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процессы использования достижений внешней науки и технологий. 2. Процессы определения целевых рыночных сегментов, изменения потребностей клиентов и клиентских инноваций. 3. Аналитические системы (и индивидуальные компетенции) для обучения, выявления, фильтрации, формирования и калибровки возможностей. 4. Процессы управления внутренними НИОКР и выбора новых технологий
Seizing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структуры, процедуры, проекты и система стимулов в компании для использования возможностей. 2. Определение клиентского решения и бизнес-модели. 3. Определение границ компании для управления комплементарными активами и «контроля» платформ
Transforming	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление знаниями. 2. Специализация активов (совместная, взаимодополняющая). 3. Процессы поддержания протоколов принятия решений. 4. Непрерывная адаптация и перестройка специфических материальных и нематериальных активов. 5. Децентрализация и «почти разложимость» (слабая связанность компонентов)

Источник: составлено автором на основе Teece [30].

и/или нишевых рынка. Некоторые стратегии крупного бизнеса, такие как, например, стратегическая продажа бизнес-единиц, расширение в более стабильные направления бизнеса или получение краткосрочного финансирования от материнской компании для устранения операционной нестабильности, часто недоступны для малых фирм [2]. Последнее особенно актуально в условиях сохранения высокой ключевой ставки.

Помимо финансовых ограничений, МСП ограничены в человеческих ресурсах, а также отличаются от крупных компаний структурой собственности и особенностям управления [32]. Так многие малые компании находятся в семейном владении и/или управляются владельцами. В связи с этим многие концепции при переносе на МСП нуждаются в адаптации, в т. ч. концепция динамических способностей.

3. Методы

Исследование состоит из двух последовательных этапов: систематического обзора литературы и последующего качественного контент- и сравнительного анализов. На первом этапе была выбрана база данных, сформирован список ключевых слов, осуществлен поиск и отбор публикаций.

Данный систематический обзор опирается на протокол, используемый в высоко цитируемых зарубежных обзорных статьях на схожие темы исследования, например Wan et al. [33], Macpherson & Holt [34], Demir et al. [35]. Протокол настоящего исследования представлен табл. 2.

В качестве основной и единственной базы данных для поиска материалов был выбран Science Direct. Выбор базы данных обусловлен доступностью, а также широтой охватываемых изданий: «Содержит более 2000 журналов издательства Elsevier по всем тематическим областям, охватывая варьируется издания с 2000 г. по настоящее время»¹.

Для формирования выборки исследования был разработан набор ключевых слов, позволяющий охватить наиболее широкий спектр публикаций и повысить объективность обзора. Первичный поиск с применением поиска по названию, аннотации и ключевым словам позволил выявить 175 публикаций.

Таблица 2. Протокол систематического обзора литературы

Table 2. Protocol for the systematic literature review

Этапы	Содержание этапа	Пояснения
1	Подготовка	<i>База данных:</i> Science Direct. <i>Ключевые слова:</i> dynamic capability, dynamic capabilities, SME, SMEs
2	Формирование поискового запроса	<i>Поисковый запрос:</i> (“dynamic capability” OR “dynamic capabilities”) AND (“SME” OR “SMEs”). <i>Результат:</i> 175 публикаций
3	Отбор публикаций	<i>Критерии первичного отбора публикаций:</i> 1) область исследования: «business, management and accounting»; 2) тип публикации: статья в рецензируемом журнале; 3) язык: английский; 4) доступен полный текст. <i>Результат:</i> 107 публикаций
4	Формирование выборки	<i>Критерии вторичного отбора:</i> 1) релевантность теме исследования; 2) наличие опросника в тексте статьи или конкретно выделенных навыков, процессов, процедур. <i>Результат:</i> 37 публикаций
5	Анализ публикаций	1. Извлечение компонентов, связанных с составляющими микрооснований. 2. Преобразование формулировок из опросников в конкретные навыки / процессы. 3. Сортировка полученных навыков / процессов по группам sensing, seizing, transforming. 4. Группировка похожих навыков / процессов. 5. Выявление микрооснований
6	Обобщение результатов исследования	1. Представление результатов этапа 5 в виде таблиц. 2. Сравнение микрооснований динамических способностей МСП и крупных компаний

Источник: составлено автором.

¹ Электронные ресурсы НИУ ВШЭ. URL: <https://library.hse.ru/e-resources>

Для повышения релевантности к результатам поиска были применены фильтры по области исследования, типу публикации, языку и доступности, что сократило число публикаций до 107.

Для проведения вторичного отбора, публикации, найденные в ходе 3-го этапа, были последовательно проанализированы путем двухэтапного ручного анализа. На первом этапе на основе анализа аннотаций оценивалась релевантность публикаций теме исследования. На втором этапе для отобранных статей проводился анализ полного текста. Ключевым критерием включения служило наличие в публикации конкретных процессов или навыков, используемых авторами для идентификации динамических способностей компаний. Как правило, искомые навыки находились в опросниках (в публикациях с количественными исследованиями). В результате была сформирована итоговая выборка из 37 публикаций.

Структура отобранных в ходе 4-го этапа публикаций выглядит следующим образом: доля количественных исследований составляет 70 %, на качественные исследования приходится 19 %, на смешанные исследования — 11 %. В географическом распределении доля азиатских стран составляет 51 %, европейских стран — 30 %, Океания и Северная Америка — 19 %.

При подготовке к качественному контент-анализу все найденные формулировки составляющих микрооснований были проанализированы и при необходимости переформулированы так, чтобы однозначно передавать значение зашифрованного навыка или процесса. Затем полученные составляющие микрооснований были разделены по принадлежности к одному из кластеров, составляющих динамические способности: *sensing*, *seizing* или *transforming*.

После разделения на группы каждой составляющей был назначен код. Далее, в соответствии с кодом, проводилась группировка. Наличие одного кода, например DATA, не означало, что все составляющие относятся к одному и тому же процессу или умению. Соответственно, внутри кода могли образоваться несколько процессов или навыков.

Полученные процессы и навыки были сгруппированы в более крупные составляющие микрооснований. На основе крупных составляющих были сформулированы микрооснования для каждого из кластеров *sensing*, *seizing* или *transforming*.

Затем полученная структура микрооснований малых и средних компаний была сопоставлена с микрооснованиями крупных компаний, предложенными Теесе [30]. Сравнительный анализ проводился посредством сопоставления конкретных действий, навыков и видов деятельности, составляющих микрооснования. В результате анализа были сформулированы основные отличия в структуре микрооснований.

4. Результаты

В результате обработки 645 разобщенных формулировок процессов и навыков выделено 45 формулировок укрупненных составляющих микрооснований (концепций первого порядка, в соответствии с Khan et al. [36]).

На их основе сформировано 13 микрооснований, образующих группы *sensing*, *seizing* и *transforming*.

Модели имеют трехуровневую структуру. В основе лежат концепции первого порядка — это наблюдаемые навыки, процессы и виды деятельности, выделенные в ходе анализа. Над ними расположены концепции второго порядка (микрооснования), которые обобщают конкретные действия в организационные процессы. Верхний уровень модели является кластером динамических способностей, структурированный в соответствии с кластерами *sensing*, *seizing* и *transforming*, предложенными Teece [30].

4.1. Микрооснования кластера *sensing*

В табл. 3 представлены микрооснования, выделенные для кластера *sensing*. В качестве микрооснований выделены адаптивное стратегическое позиционирование, глубокий анализ клиентов, построение технологической и аналитической инфраструктуры, развитие способностей к обучению и созданию знаний, обеспечение стратегической целостности.

Таблица 3. Модель микрооснования кластера *sensing*

Table 3. Model of the *sensing* microfoundations cluster

Концепции второго порядка (микрооснования)	Концепции первого порядка (навыки, процессы и виды деятельности)
Адаптивное стратегическое позиционирование	<ul style="list-style-type: none"> • систематическое изучение конкурентов и оперативное реагирование на их действия; • постоянный мониторинг и анализ рыночной среды; • формирование и использование деловых связей
Глубокий анализ клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • формирование коммуникационной стратегией бренда; • систематический анализ клиентов и клиентского поведения; • вовлечение клиента в процесс совершенствования продукта/услуги
Построение технологической и аналитической инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> • систематический сбор и анализ данных; • интеграция сбора и анализа данных между системами; • развитие технологий Gen AI и развитие цифровых компетенций
Развитие способностей к обучению и созданию знаний	<ul style="list-style-type: none"> • регулярное повышение квалификации персонала; • создание условий для обмена знаниями внутри компании; • генерация и реализация инновационных идей; • систематическое выявление, приобретение и преобразование внешних знаний; • создание новых знаний совместно с партнерами
Обеспечение стратегической целостности	<ul style="list-style-type: none"> • согласование интересов и оперативное устранение конфликтов; • управление рисками; • стратегическое видение и глубокий анализ

Источник: составлено автором.

Концепции первого порядка состоят из концепций еще более низкого порядка. Развивая подход Khan et al. [36], назовем их концепциями нулевого порядка. Под концепциями нулевого порядка подразумеваются действия на уровне операций, необходимые для выполнения процесса, находящегося на первом уровне. Концепции нулевого порядка для кластера *sensing* представлены в табл. 4.

Таблица 4. Концепции нулевого порядка кластера *sensing*Table 4. Zero-order concepts of the *sensing* cluster

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
<i>Адаптивное стратегическое позиционирование</i>	
Систематическое изучение конкурентов и оперативное реагирование на их действия	<ul style="list-style-type: none"> • исследование только вошедших на рынок конкурентов [37, 38]; • мониторинг активности конкурентов [39, 40]; • сбор информации о стратегии, тактике, технологиях [41–43]; • реагирование на конкурентные шаги (например, ценовая конкуренция) [44]
Постоянный мониторинг и анализ рыночной среды	<ul style="list-style-type: none"> • анализ технологических трендов [45–47]; • анализ изменений и динамики рыночного спроса [48]; • оценка потенциала новых рынков [37, 38, 49]; • постоянное отслеживание текущей рыночной ситуации [39, 40]; • проведение маркетинговых исследований [41, 45, 50]
Формирование и использование деловых связей	<ul style="list-style-type: none"> • участие в конференциях, воркшопах и отраслевых ассоциациях (как основной источник) [2, 51]; • установление связей с владельцами и топ-менеджерами других компаний [37, 48], клиентами, международными партнерами, а также регуляторными органами [51]
<i>Глубокий анализ клиентов</i>	
Формирование коммуникационной стратегии бренда	<ul style="list-style-type: none"> • позиционирование бренда на основе анализа клиентских данных [52]; • отслеживание реакции на рекламные кампании (например, «рекламные войны» [44]); • решение о создании единого или множественного образа бренда [53]
Систематический анализ клиентов и клиентского поведения	<ul style="list-style-type: none"> • анализ с помощью цифровых инструментов [45, 47] • анализ клиентов через социальные сети [45] или тех, кто влияет на покупки конечных пользователей [50]; • постоянное отслеживание изменений потребностей клиентов [41, 49, 50, 54, 55]
Вовлечение клиента в процесс совершенствования товара / услуги	<ul style="list-style-type: none"> • установление прямого диалога с клиентом [2]; • непрерывное получение обратной связи [2, 52, 56]; • анализ удовлетворенности клиентов [41]

Продолжение табл. 4

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
<i>Построение технологической и аналитической инфраструктуры</i>	
Систематический сбор и анализ данных	<ul style="list-style-type: none"> • сбор данных с помощью различных методов [43, 57]; • анализ информации в соответствии с определенными процедурами [44, 47].
Интеграция сбора и анализа данных между системами	обмен и использование данных совместно с партнерами для эффективной координации деятельности [58–60]
Развитие технологий Gen AI и развитие цифровых компетенций	<ul style="list-style-type: none"> • активное инвестирование в развитие ИИ-инфраструктуры [61]; • развитие цифровых компетенций сотрудников [48, 57, 61]; • формирование долгосрочного видения применения ИИ-технологий [45, 46, 61]
<i>Развитие способностей к обучению и созданию знаний</i>	
Регулярное повышение квалификации персонала	<ul style="list-style-type: none"> • организация внутреннего и внешнего обучения [51, 62]; • участие в зарубежных стажировках [62]
Создание условий для обмена знаниями внутри компании	<ul style="list-style-type: none"> • создание культуры открытой и неформальной обратной связи [47]; • организация регулярных встреч для обсуждения идей [63]; • формирование групп обмена знаниями [62]
Генерация и реализация инновационных идей	<ul style="list-style-type: none"> • выявление и оценку новых технологических возможностей [38, 64–66]; • способность к совместному экспериментированию [41, 67]; • достижение первенства в выведении новых продуктов на рынок [59]
Систематическое выявление, приобретение и преобразование знаний	<ul style="list-style-type: none"> • быстрое обнаружение лучших практик на рынке [39, 40, 50, 58]; • наличие процедур по поиску, идентификации и оценке новой информации [39, 63, 64]; • создание базы знаний [47, 62]
Создание новых знаний совместно с партнерами	<ul style="list-style-type: none"> • сотрудничество с университетами [47, 68, 69]; • обмен знаниями с внешними партнерами [41]
<i>Обеспечение стратегической целостности</i>	
Согласование интересов и оперативное устранение конфликтов	<ul style="list-style-type: none"> • учет мнения операционных подразделений [47]; • оперативное обнаружение и устранение проблем, возникающих на рабочих местах [65, 70]
Управление рисками	<ul style="list-style-type: none"> • мониторинг выгод и затрат от сотрудничества с существующими партнерами, анализ затрат на прекращение сотрудничества [71];

Окончание табл. 4

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
Стратегическое видение и глубокий анализ	<ul style="list-style-type: none"> • сбор информации о возникающих сбоях и их прогнозирование [44] • предвосхищение новых вызовов и превентивная разработка решений для них [44, 47, 65]; • систематического использования бизнес-плана [69]; • проведение формализованной оценки бизнеса с привлечением внешних экспертов [2, 65]

Источник: составлено автором.

Таким образом, анализ концепций нулевого порядка показывает, что способность *sensing* не ограничивается пассивным наблюдением за внешней средой. Данный процесс является активным и технологически обеспеченным, основываясь, с одной стороны, на широкой сети внешних взаимодействий, а с другой — на развитой внутренней инфраструктуре аналитики данных, ИИ и баз знаний. Именно сочетание неформальных взаимодействий (нетворкинг, отраслевые мероприятия) и цифровой аналитики позволяет превращать разрозненные сигналы рынка в стратегическую информацию.

4.2. Микрооснования кластера *seizing*

В табл. 5 представлены микрооснования, выделенные для кластера *seizing*. В качестве микрооснований выделены обеспечение организационной гибкости, разработка и модернизация продуктовых решений, координация маркетинговых мероприятий, повышение качества и гибкости принимаемых решений.

Таблица 5. Модель микрооснования кластера *seizing*Table 5. Model of the *seizing* microfoundations cluster

Концепции второго порядка (микрооснования)	Концепции первого порядка (навыки, процессы и виды деятельности)
Обеспечение организационной гибкости	<ul style="list-style-type: none"> • делегирование полномочий и построение внутренних коммуникаций; • формирование команды с актуальными навыками; • систематическая агрегация и применение новых знаний; • формирование, развитие и поддержание партнерских отношений; • гибкое управление распределением ресурсов
Разработка и модернизация продуктовых решений	<ul style="list-style-type: none"> • кастомизация решений для клиента; • разработка и внедрение инновационных продуктов, услуг и процессов; • внедрение новых практик и оптимизация текущей деятельности

Окончание табл. 5

Концепции второго порядка (микрооснования)	Концепции первого порядка (навыки, процессы и виды деятельности)
Координация маркетинговых мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • организация целостных и последовательных маркетинговых коммуникаций; • использование цифровых платформ и каналов для ведения коммуникаций; • координация и реализация маркетинговой деятельности
Повышение качества и гибкости принимаемых решений	<ul style="list-style-type: none"> • принятие решений на основе данных; • внедрение цифровых технологий и инфраструктуры; • гибкое стратегическое планирование

Источник: составлено автором.

По аналогии с кластером *sensing*, в табл. 6 представлены концепции нулевого порядка для кластера *seizing*.

Таблица 6. Концепции нулевого порядка кластера *seizing*

Table 6. Zero-order concepts of the seizing cluster

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
<i>Обеспечение организационной гибкости</i>	
Делегирование полномочий и построение внутренних коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • делегирование для повышения гибкости организации [2, 50, 70]; • повышенное внимание к вопросам, поднимаемым сотрудниками [47, 55]
Формирование команды с актуальными навыками	<ul style="list-style-type: none"> • совершенствование системы подбора [2]; • найм сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями [61]; • обучение текущих сотрудников новым необходимым навыкам [37, 47, 69, 72]
Систематическая агрегация и применение новых знаний	<ul style="list-style-type: none"> • распознавание и приобретение новых знаний [39, 40, 54, 58, 73]; • преобразование существующей информации в новые знания [44, 58]; • быстрая адаптация к новым внешним знаниям [39, 40, 54]; • использование знаний при создании новых продуктов/услуг [44, 64]
Формирование, развитие и поддержание партнерских отношений	<ul style="list-style-type: none"> • постоянный поиск подходящих партнеров и исключение ненадежных поставщиков [37, 54, 73]; • управление взаимоотношениями с партнерами посредством обсуждения взаимных ожиданий от сотрудничества [37, 48, 71]
Гибкое управление распределением ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • объединение технологических, финансовых, сетевых и контентных ресурсов [48];

Продолжение табл. 6

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
	<ul style="list-style-type: none"> • создание креативных комбинаций существующих ресурсов [48]; • проактивное инвестирование в сервисы, технологии и новые рынки [49]

Разработка и модернизация продуктовых решений

Кастомизация решений для клиента	<ul style="list-style-type: none"> • активное вовлечение с клиентов на этапах проектирования и производства продуктов [42, 50, 53, 56, 57]; • укрепление отношений с клиентами на основе обратной связи [55, 63]; • наращивание компетенции в решении конкретных клиентских проблем [44, 47, 50, 70]
Разработка и внедрение инновационных продуктов, услуг и процессов	<ul style="list-style-type: none"> • комбинирование технологических, рыночных знаний и знаний о бизнес-моделях в процессах генерации идей и/или экспериментирования [41]; • использование актуальной информации для разработки новых продуктов/услуг [39, 62]; • освоение совершенно новых технологий [37]; • регулярное экспериментирование [2, 41, 49]; • модификация за счет совершенствования навыков в процессах разработки продуктов [37] и тестирования новых концепций с помощью прототипов и пилотных проектов [39, 40]
Внедрение новых практик и оптимизация текущей деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • внедрение новых управленческих инструментов и методик [69], производственных процессов [31, 51], координацию управления цепями поставок [43]; • создание новых каналов дистрибуции и систем быстрого заказа [38, 72]

Координация маркетинговых мероприятий

Организация целостных и последовательных маркетинговых коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • выбор релевантных инструментов для каждого этапа клиентского пути [53]; • обеспечение визуального и языкового единообразия [53]; • проверка согласованности сообщений и проектировании коммуникаций, целенаправленно стимулирующих целевые действия потребителей [53]
Использование цифровых платформ и каналов для ведения коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • комбинирование различных каналов продаж [57]; • использование цифровых платформ и электронных торговых площадок [57, 63]; • использование логистических и курьерских услуг через цифровые платформы [63]
Координация и реализация маркетинговой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • координация ценовой политики на международных рынках [43, 50];

Окончание табл. 6

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
	<ul style="list-style-type: none"> • последовательное стимулирование целевых клиентов к пробным покупкам [52]; • привлечение клиентов через социальные медиа [57, 63]
<i>Повышение качества и гибкости принимаемых решений</i>	
Принятие решений на основе данных	<ul style="list-style-type: none"> • внедрение культуры, где решения принимаются на основе объективных значений, а не субъективных ощущений [58, 61]
Внедрение цифровых технологий и инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> • избирательное внедрение цифровых технологий [57]; • развитие цифровой инфраструктуры (базы данных, приложения, языки программирования) [69, 72]; • создание краткосрочных проектных команд для цифровизации, работающих по гибким методологиям [57, 66]
Гибкое стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> • формирование ценностного предложения [49]; • преобразование информации в сценарное планирование [73]; • балансирование долгосрочных и краткосрочных целей [47]; • принятие возможности кризисных ситуаций и неудач [44]

Источник: составлено автором.

Детализация концепций нулевого порядка кластера *seizing* демонстрирует, что для реализации выявленных возможностей критически важна скорость трансформации знаний в действия. На уровне процедур это обеспечивается за счет децентрализации управления (делегирование, гибкие команды) и интеграции продуктовой разработки с маркетингом. Ключевым драйвером выступает организационная гибкость, позволяющая компании быстро перераспределять ресурсы и компетенции под новые задачи, не дожидаясь идеальных условий.

4.3. Микрооснования кластера *transforming*

В табл. 7 представлены микрооснования, выделенные для группы *transforming*. В качестве микрооснований выделены вовлечение и непрерывное обучение, укрепление внешних связей и лояльности, поддержание стратегической мобильности организации, непрерывное совершенствование.

В табл. 8 представлены концепции нулевого порядка, входящие в кластер *transforming*.

Анализ концепций нулевого порядка кластера *transforming* указывает, что способность к трансформации является прежде всего работой с организационной инерцией. На микроуровне это реализуется через непрерывное обновление поведенческих моделей сотрудников (обучение, культура открытости) и постоянную ревизию бизнес-процессов. Устойчивость компании обеспечивается не сохранением статуса-кво, а институционализацией изменений как нормы повседневной деятельности.

Таблица 7. **Модель микрооснования кластера *transforming***
 Table 7. **Model of the transforming microfoundations cluster**

Концепции второго порядка (микрооснования)	Концепции первого порядка (навыки, процессы и виды деятельности)
Вовлечение и непрерывное обучение	<ul style="list-style-type: none"> • развитие командной работы; • обеспечение понимания причастности сотрудников к достижению целей; • формирование и развитие компетентной команды; • интеграция новых и существующих знаний в рабочие процессы; • формирование культуры непрерывного обучения
Укрепление внешних связей и лояльности	<ul style="list-style-type: none"> • управление репутацией и узнаваемостью бренда; • удержание существующих клиентов; • управление партнерскими отношениями
Поддержание стратегической мобильности организации	<ul style="list-style-type: none"> • организационная гибкость; • гибкое управление и распределение ресурсов; • своевременная корректировка стратегии
Непрерывное совершенствование	<ul style="list-style-type: none"> • цифровизация деятельности компании; • управление инновационной деятельностью компании; • непрерывное совершенствование операционной деятельности

Источник: составлено автором.

Таблица 8. **Концепции нулевого порядка кластера *transforming***
 Table 8. **Zero-order concepts of the transforming cluster**

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
<i>Вовлечение и непрерывное обучение</i>	
Развитие командной работы	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение глобального понимания задач и обязанностей каждого члена группы [64]; • поддержание командного духа в компании [50]; • обеспечение совместимости экспертизы членов команды и рабочих процессов [64]; • обеспечение соответствующего распределения ресурсов между сотрудниками [64]; • четкое осознание наличия специализированных навыков и знаний в группе [64]; • синхронизация результатов работы каждого сотрудника с деятельностью группы [64]
Обеспечение понимания причастности сотрудников к достижению целей	обеспечение общности целей в организации, согласия с видением организации, пониманием взаимосвязи всех видов деятельности в организации, а также собственного места в этой структуре [50]

Продолжение табл. 8

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
Формирование и развитие компетентной команды	<ul style="list-style-type: none"> • назначение задач в соответствии с знаниями и навыками сотрудников [64]; • наличие четких процедур перераспределения человеческих ресурсов [62]; • предоставление сотрудникам необходимого обучения [61]; • создание благоприятных условий для изменения устаревших убеждений [44]; • привлечение новых кадров с необходимой экспертизой из вне [45, 46, 63]
Интеграция новых и существующих знаний в рабочие процессы	<ul style="list-style-type: none"> • успешная интеграция новых знаний с существующими знаниями [44, 58]; • принятие новых знаний, даже при конфликте с устоявшимся опытом [44]; • формальное документирование и обмен информацией внутри компании [2]; • фиксация и интеграция исторических методов и опыта решения проблем компании [62]
Формирование культуры непрерывного обучения	<ul style="list-style-type: none"> • признание обучения как базовой ценности организации [50]; • стимулирование приобретения внешних знаний [44]; • поощрение обучения на опыте с допустимой толерантностью к ошибкам [44]; • организационное обучение [45]; • использование новых методов обучения, поддерживаемых информационными технологиями и открытыми сетями [73]
<i>Укрепление внешних связей и лояльности</i>	
Управление репутацией и узнаваемостью бренда	<ul style="list-style-type: none"> • наличие последовательного образа и целостности бренда [53]; • наличие последовательно сформированных желаемых ассоциаций бренда в сознании потребителей [52]; • наличие брендированной продукции [69]; • систематическое использование капитала бренда для получения привилегированных условий дистрибуции [52]
Удержание существующих клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • ориентация на удовлетворение долгосрочных потребностей клиентов для обеспечения повторных продаж [52]; • улучшение способности реагировать на потребности клиентов [73]; • непрерывная адаптация к изменяющимся потребностям клиентов [69]
Управление партнерскими отношениями	<ul style="list-style-type: none"> • поддержание долгосрочных альянсов и совместных проектов [48]; • развитие бизнес-партнерств через менеджеров по продажам [57];

Продолжение табл. 8

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
	<ul style="list-style-type: none"> • партнерство с организациями, обладающими передовыми цифровыми компетенциями [57]; • взаимодействие с внешними партнерами (поставщики технологий (ПО и оборудование), инновационные хабы и инкубаторы, академические и исследовательские учреждения, консультанты и эксперты по цифровой трансформации, технологические стартапы) [46]
<i>Поддержка стратегической мобильности организации</i>	
Организационная гибкость	<ul style="list-style-type: none"> • сочетание структурной и контекстуальной амбидекстерности [49]; • готовность менять методы работы [44]; • реализации проектов изменений параллельно с операционной деятельностью [40, 41]; • последовательная реализация решений о запланированных изменениях [40, 41]; • четкое определение ответственности [40, 41]; • оперативная реакции на внешние изменения [41, 55, 62]
Гибкое управление и распределение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • адаптация ресурсной базы к изменяющимся рыночным условиям [48]; • формирование системного подхода к управлению ресурсами в партнерских объединениях [48]; • быстрое перераспределение средств для глобального обслуживания [43]; • целевое финансирование цифровизации и НИОКР [57, 69]; • формирование технологической экспертизы и научного потенциала [38, 42]
Своевременная корректировка стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • наличие базовой стратегии [41, 47]; • корректировка бизнес-приоритетов в соответствии с изменяющимися условиями [51]; • перепроектирование ценностных предложений [54]; • проактивное проектирование цепочки создания стоимости под SaaS-модель [49]
<i>Непрерывное совершенствование</i>	
Цифровизация деятельности компании	<ul style="list-style-type: none"> • формирование цифрового видения и внедрение сквозных технологий (ИИ, IoT, блокчейн, VR/AR) [47]; • создание новых цифровых экосистем [44] и бизнес-моделей [66], масштабируемой инфраструктуры [61]; • оптимизация и автоматизация процессов [47]; • развитие цифровых компетенций сотрудников [63, 72]; • постоянная адаптация бизнес-правил на основе данных и технологической эволюции [47, 61] для обеспечения будущего роста [47, 57, 66]

Окончание табл. 8

Концепция первого порядка	Концепция нулевого порядка
Управление инновационной деятельностью компании	<ul style="list-style-type: none"> • развитие способности занимать передовые технологические позиции [68]; • направленность процессов на генерацию инноваций [73]; • поиск новых методов работы и тестирования идей [59], преобразование идей в инновации через разработку прототипов и их финальную доработку [54], а также способности к заимствованию и разработке новых продуктов/услуг [59, 69]
Непрерывное совершенствование операционной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • адаптация и трансформация организационной структуры и процессов [48, 57]; • координация и синхронизация работы между отделами [58, 69]; • реорганизация и оптимизация бизнес-процессов [45, 55, 58]; • перепроектирование каналов дистрибуции и продаж [38, 57]; • устранение избыточных функций [58]; • создание новых процессов и организационных функций [44, 45]; • регулярная оценка и сравнение с лучшими отраслевыми практиками [2, 72]

Источник: составлено автором.

Как видно из данных табл. 4, 6, 8, концепции нулевого порядка действительно не могут провоцировать значительные изменения в отрыве друг от друга. Это наблюдение дополнительно подчеркивает мысль, высказанную Feiler & Теесе [7], что динамические способности не являются чем-то, что компания просто делает хорошо («doing things right»), а являются результатом глубокого самоанализа фирмы («doing the right things»).

4.4. Сравнительный анализ структуры микрооснований МСП и крупных компаний

Выделенные в ходе анализа микрооснования дают общее понимание о формировании динамических способностей компании, однако не раскрывают специфику, характерную для малых и средних компаний.

Для определения отличительных особенностей в структуре микрооснований, характерных для МСП, сравним их с микрооснованиями Теесе [30], рассмотренными именно для крупных компаний (табл. 9).

Как видно из данных табл. 9, количество микрооснований в оригинальной работе и в настоящем исследовании отличается: 12 и 13 микрооснований соответственно. Также отличается структура выделенных микрооснований. Очевидно, что ключевым источником различий является ограниченность ресурсов, в которой функционирует малый и средний бизнес. Рассмотрим различия микрооснований подробнее.

Таблица 9. Сравнение микрооснований динамических способностей крупных компаний и МСП

Table 9. Comparison of dynamic capabilities microfoundations of large companies and SMEs

Микрооснования крупных компаний	Микрооснования МСП
<i>Кластер Sensing</i>	
1. Процессы использования достижений внешней науки и технологий	1. Адаптивное стратегическое позиционирование
2. Процессы определения целевых рыночных сегментов, изменения потребностей клиентов и клиентских инноваций	2. Глубокий анализ клиентов
3. Аналитические системы (и индивидуальные компетенции) для обучения, выявления, фильтрации, формирования и калибровки возможностей	3. Построение технологической и аналитической инфраструктуры
4. Процессы управления внутренними НИОКР и выбора новых технологий	4. Развитие способностей к обучению и созданию знаний
	5. Обеспечение стратегической целостности
<i>Кластер Seizing</i>	
1. Структуры, процедуры, проекты и система стимулов в компании для использования возможностей	1. Обеспечение организационной гибкости
2. Определение клиентского решения и бизнес-модели	2. Разработка и модернизация продуктовых решений
3. Определение границ компании для управления комплементарными активами и «контроля» платформ	3. Координация маркетинговых мероприятий
	4. Повышение качества и гибкости принимаемых решений
<i>Кластер Transforming</i>	
1. Управление знаниями	1. Вовлечение и непрерывное обучение
2. Специализация активов (совместная, взаимодополняющая)	2. Укрепление внешних связей и лояльности
3. Процессы поддержания протоколов принятия решений	3. Поддержание стратегической мобильности организации
4. Непрерывная адаптация и перестройка специфических материальных и нематериальных активов	4. Непрерывное совершенствование
5. Децентрализация и «почти разложимость» (слабая связанность компонентов)	

Источник: составлено автором по Теесе [30] и результатам настоящего исследования.

Наиболее значимое отличие проявляется в кластере *sensing*, а именно в способе распознавания возможностей. Крупные компании располагают развитыми аналитическими системами (в то время, как МСП только занимаются их развитием), а также налаженными процессами внутренних НИОКР, что в совокупности с опосредованными маркетинговыми исследованиями позволяет делать обоснованные предположения, касающиеся направления развития компании. Малый и средний бизнес, напротив, ориентирован на получение информации через прямой диалог с клиентами, нетворкинг (конференции, воркшопы, отраслевые ассоциации) и активное сотрудничество с университетами. Стоит отметить, что все перечисленные действия может совершать и крупная компания, однако для малых и средних компаний подобный способ поиска возможностей будет являться приоритетным ввиду ограниченности ресурсов.

Дополнительно в блоке *sensing* стоит отметить микрооснование «обеспечение стратегической целостности», включающего управление рисками, учет мнения операционных подразделений и оперативное устранение проблем. Для МСП вопрос поддержания стратегической целостности стоит более остро, чем для крупных компаний ввиду их гибкости и нередких случаев, когда компании находятся под управлением владельца. Дополнительной особенностью является усеченность блока управления рисками — фокус ограничивается мониторингом только вошедших на рынок конкурентов, отражая необходимость концентрировать ограниченные ресурсы на реальных угрозах, а не на потенциальных.

Микрооснования кластера *seizing* также имеют значительные отличия от микрооснований крупных компаний. Наиболее явным отличием является микрооснование «определение границ компании для управления комплементарными активами и «контроля» платформ», которое неактуально для малых и средних компаний ввиду отсутствия таких активов. К другому принципиальному отличию можно отнести подход, с которым МСП подходят к разработке продуктов. Если по гибким методологиям в настоящее время работают и крупные, и малые компании, то вовлечением клиента в процесс разработки крупные компании не занимаются. Напротив, крупные компании определяют клиентские решения на стратегическом уровне, в то время как малый и средний бизнес применяет кастомизацию решений.

Отдельно стоит отметить специфичные для малого и среднего бизнеса микрооснования «повышение качества и гибкости принимаемых решений». Выделение этого микрооснования связано как с отсутствием развитой технологической и аналитической инфраструктуры (из блока *Sensing*), так и с ситуациями семейного управления компанией. В условиях быстрых изменений и ограниченных ресурсов компаниям важно принимать стратегически верные решения, ведь ресурсов на покрытие расходов от неверного решения у малого и среднего бизнеса зачастую нет — без культуры принятия решений на основе данных сделать это становится практически невозможно.

Микрооснования кластера *transforming* также имеют существенные отличия. Стоит отметить, что микрооснования «процессы поддержания протоколов принятия решений» и «децентрализация и «почти разложимость» (слабая связанность компонентов)» крупных компаний не актуальны для МСП. По-настоящему уникальным микрооснованием для малых и средних компаний становится «укрепление внешних связей и лояльности». Крупные компании также налаживают и поддерживают внешние связи, однако некоторые из них имеют достаточное количество ресурсов, чтобы стать вертикально интегрированными. Таким образом, для крупных компаний влияние фактора укрепления внешних связей и лояльности может отойти на второй план, в то время как в малых и средних компаний вопросы взаимодействия (поддержания связей, созданных в ходе конференций, воркшопов и иных мероприятий) играют ключевую роль в создании новых возможностей.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что микрооснования динамических способностей МСП характеризуются прямым взаимодействием с клиентами и партнерами, высокой организационной гибкостью, опорой на неформальные сети и культурой непрерывного обучения, а также стратегической фокусировкой на адаптивности, репутации и внешних связях. Данный набор микрооснований отражает двойственность МСП: с одной стороны, ограниченные ресурсы требуют избирательности и фокусировки, а с другой — меньший размер организации позволяет быстро адаптироваться и экспериментировать. Именно это сочетание гибкости, близости к рынку и стратегической сосредоточенности на внешних связях становится источником конкурентного преимущества для малых и средних предприятий в условиях быстрых изменений внешней среды.

5. Обсуждение

Результаты проведенного ранее анализа подтверждают гипотезу настоящего исследования о наличии существенных отличий микрооснований динамических способностей малых и средних компаний от крупных компаний. Отличия структуры микрооснований динамических способностей малых и средних компаний наблюдается во всех кластерах активностей. Наиболее значимое отличие при этом проявляется в кластере *sensing*.

Результаты данного систематического обзора сложно напрямую верифицировать ввиду отсутствия в литературе аналогичных обзорных работ по микрооснованиям динамических способностей для сектора МСП. Прямое сравнение с отдельными эмпирическими исследованиями также является методологически некорректным из-за фундаментальных различий в дизайне, выборках и исследовательских фокусах. Полученные результаты только формируют первичную базу и возможность для последующих сравнений итогов будущих работ такого рода.

Настоящее исследование имеет ряд ограничений, о которых важно упомянуть. Существенным ограничением методологии выступает потенциально неполный охват релевантных исследований, связанный с использованием при поиске единственной базы данных Science Direct, что могло привести к исключению значимых публикаций, индексируемых в иных источниках. Другим ограничением выступает географическое распределение внутри выборки: в итоговой анализируемой выборке доля публикаций азиатских стран составляет 51 %. Географический уклон выборки в сторону азиатских исследований предполагает наличие культурно-специфичного компонента в структуре выявленных микрооснований, что может ограничивать универсальность полученных результатов. Еще одним ограничением выступает отсутствие учета отраслевой специфики. Тем не менее данное ограничение является скорее необходимостью, поскольку фокус на конкретной индустрии привел бы к дефициту информации для проведения полноценного анализа [74].

6. Заключение

В результате обработки 175 публикаций и глубокого анализа 37 публикаций было выделено 645 отдельных упоминаний процессов и навыков. Полученные процессы и навыки посредством качественного контент-анализа были сгруппированы в соответствии с принадлежностью к кластерам динамических способностей *sensing*, *seizing* и *transforming*. В результате группировки было получено 45 концепций первого порядка, на основе которых были сформулированы 13 микрооснований, формирующие собой соответствующие кластеры динамических способностей.

Таким образом, цель исследования — выявить и систематизировать микрооснования динамических способностей малых и средних компаний — достигнута. Также даны ответы на поставленные исследовательские вопросы и подтверждена гипотеза о наличии существенных отличий в структуре микрооснований малых и средних компаний в сравнении с микрооснованиями крупных компаний.

Настоящее исследование вносит вклад в развитие концепции динамических способностей, формулируя конкретный перечень микрооснований, характерных для малых и средних компаний. Посредством сравнения с микрооснованиями крупными компаниями, настоящее исследование отражает различие в подходах к формированию устойчивого конкурентного преимущества крупных и малых и средних компаний, операционализируя концепцию динамических способностей. Дополнительно результаты исследования конкретизируют основные конструкты концепции, расширяя понимание микрооснований динамических способностей и их структуры (концепций первого порядка).

Практическая значимость результатов обусловлена возможностью применения ее руководителями малых и средних компаний для внутреннего анализа

компаний и формирования плана ее дальнейшего развития. Результаты исследования обеспечивают понимание структуры микрооснований динамических способностей малых и средних компаний, из-за чего могут являться стартовой точкой для построения динамических способностей внутри компаний. Также приведенная структура может быть использована при формировании мер поддержки, оказываемых малому и среднему бизнесу, повысив эффективность предлагаемых мер поддержки.

Дальнейшие исследования могли бы быть направлены на уточнение результатов настоящего исследования путем адаптации представленной структуры микрооснований для малых и средних российских компаний. Дополнительный интерес для исследования представляют отраслевая специфика микрооснований и влияние отдельных микрооснований на результаты деятельности компаний.

Список использованных источников

1. Санников Д. В. Анализ современного состояния мер поддержки малого и среднего предпринимательства в России в условиях коронакризиса // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 6. С. 1693–1708. <https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114850>
2. Weaven S., Quach S., Thaichon P., Frazer L., Billot K., Grace D. Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs // Journal of Business Research. 2021. Vol. 128. Pp. 109–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.009>
3. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21, Issue 10–11. Pp. 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
4. Amara N., Rhaïem K., Halilem N. The elephant in the room: Leveraging dynamic capabilities to bridge innovation performance, failure, and learning from failure // Journal of Innovation & Knowledge. 2025. Vol. 10, Issue 6. 100826. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100826>
5. Shaik A. S., Alshibani S. M., Mishra S., Papa A., Cuomo M. T. Does learning from innovation failure enhance innovation performance? A quantitative investigation of small businesses // Technovation. 2023. Vol. 127. 102818. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102818>
6. Wiggins R. R., Ruefli T. W. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance // Organization Science. 2002. Vol. 13, No. 1. Pp. 81–105. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.81.542>
7. Feiler P., Teece D. Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP // Energy Strategy Reviews. 2014. Vol. 3. Pp. 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>
8. Hill C. W.L., Rothaermel F. T. The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation // The Academy of Management Review. 2003. Vol. 28, No. 2. Pp. 257–274. <https://doi.org/10.2307/30040712>
9. Rothaermel F. T., Hess A. M. Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects // Organization Science. 2007. Vol. 18, No. 6. Pp. 898–921. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
10. Breznik L., Hisrich R. D. Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? // Journal of Small Business and Enterprise Development. 2014. Vol. 21, Issue 3. Pp. 368–384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
11. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, Issue 7. Pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

12. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 548 с. URL: <https://znanium.ru/read?id=198329>
13. Cavusgil S. T., Deligonul S. Z. Dynamic capabilities framework and its transformative contributions // Journal of International Business Studies. 2025. Vol. 56, Issue 1. Pp. 33–42. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00758-8>
14. Барановский В. Ю. Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм // *π-Economy*. 2025. Т. 18, № 4. С. 54–67. <https://doi.org/10.18721/JE.18403>
15. Schilke O., Hu S., Helfat C. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research // *The Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 12, No. 1. Pp. 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
16. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, 2009. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
17. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, Issue 2. Pp. 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
18. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12, Issue S2. Pp. 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
19. Wang H. L. Theories for competitive advantage // *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. Edited by H. Hasan. University of Wollongong, 2014. Pp. 33–43. URL: https://eurekaconnection.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf
20. Madhani P. M. Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview // *Resource Based View: Concepts and Practices*. 2010. Pp. 3–22. URL: <https://ssrn.com/abstract=1578704>
21. Rumelt R. P. How much does industry matter? // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12, Issue 3. Pp. 167–185. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
22. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, Issue 1. Pp. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
23. Kraaijenbrink J., Spender J.-C., Groen A. J. The resource-based view: A review and assessment of its critiques // *Journal of Management*. 2010. Vol. 36, Issue 1. Pp. 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
24. Collis D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15, Issue S1. Pp. 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
25. Brandenburger A. M., Stuart Jr H. W. Value-based business strategy // *Journal of Economics & Management Strategy*. 1996. Vol. 5, Issue 1. Pp. 5–24. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
26. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, Issue 10. Pp. 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
27. Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing, 2007. 147 p. URL: <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=2975&bid=15042>
28. Matysiak L., Rugman A. M., Bausch A. Dynamic Capabilities of Multinational Enterprises: The Dominant Logics Behind Sensing, Seizing, and Transforming Matter! // *Management International Review*. 2018. Vol. 58, Issue 2. Pp. 225–250. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0337-8>
29. Arndt F., Galvin P., Jansen R. J.G., Lucas G. J.M., Su P. Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism // *Journal of Management & Organization*. 2022. Vol. 28, Issue 3. Pp. 423–428. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.57>
30. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, Issue 13. Pp. 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

31. Darcy C., Hill J., McCabe T. J., McGovern P. A consideration of organisational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model // *European Journal of Training and Development*. 2014. Vol. 38, Issue 5. Pp. 398–414. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2013-0108>
32. Laufs K., Schwens C. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda // *International Business Review*. 2014. Vol. 23, Issue 6. Pp. 1109–1126. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
33. Wan W. P., Hoskisson R. E., Short J. C., Yiu D. W. Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities // *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, Issue 5. Pp. 1335–1368. <https://doi.org/10.1177/0149206310391804>
34. Macpherson A., Holt R. Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence // *Research Policy*. 2007. Vol. 36, Issue 2. Pp. 172–192. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.10.001>
35. Demir R., Wennberg K., McKelvie A. The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization // *Long Range Planning*. 2017. Vol. 50, Issue 4. Pp. 431–456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
36. Khan O., Daddi T., Iraldo F. Microfoundations of dynamic capabilities: Insights from circular economy business cases // *Business Strategy and the Environment*. Vol. 29, Issue 3. Pp. 1479–1493. <https://doi.org/10.1002/bse.2447>
37. Pinho J. C., Prange C. The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance // *Journal of World Business*. 2016. Vol. 51, Issue 3. Pp. 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.001>
38. Qaiyum S., Wang C. L. Understanding internal conditions driving ordinary and dynamic capabilities in Indian high-tech firms // *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 90. Pp. 206–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.014>
39. Heider A., Gerken M., van Dinther N., Hülsbeck M. Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises — Evidence from the German Mittelstand // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 130. Pp. 635–645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
40. Liu K. P., Chung K. W., Chiu W., Chen G. Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective // *Journal of Global Information Management (JGIM)*. 2024. Vol. 32, Issue 1. Pp. 1–23. <https://doi.org/10.4018/JGIM.350191>
41. Ibarra D., Bigdeli A. Z., Igartua J. I., Ganzarain J. Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6, Issue 3. Pp. 76. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030076>
42. Miočević D., Morgan R. E. Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms: Explaining exporting SME growth // *International Marketing Review*. 2018. Vol. 35, Issue 2. Pp. 320–341. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0270>
43. Shi L. H., Smith J. B., Zou S., Han Y., Tan K. F. The mediated and moderated effects of IEO on international performance: An investigation of emerging market SMEs // *Journal of World Business*. 2024. Vol. 59, Issue 4. Pp. 101550. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101550>
44. Khin Khin Oo N. C., Rakthin S. Knowledge-oriented leadership and organizational resilience in SMEs during a crisis: The mediation role of innovation quality // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, Issue 5. Pp. 100775. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100775>
45. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. Pp. 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
46. Rahman S. A., Taghizadeh N. S.K., Tipu S. A.A., Far S. M. Leveraging dynamic capabilities for digital transformation: Exploring the moderating role of cost in environmental performance of SMEs // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025. Vol. 11, Issue 2. Pp. 100523. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100523>

47. *Saeedikiya M., Salunke S., Kowalkiewicz M.* Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector // *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 439. 140718. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>
48. *Zhang X., Gao C., Zhang S.* The niche evolution of cross-boundary innovation for Chinese SMEs in the context of digital transformation — Case study based on dynamic capability // *Technology in Society*. 2022. Vol. 68. 101870. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101870>
49. *Randhawa K., Wilden R., Gudergan S.* How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 130. Pp. 618–634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>
50. *Dias A. L., Lages L. F.* Measuring market-sensing capabilities for new product development success // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2021. Vol. 28, Issue 7. Pp. 1012–1034. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2019-0216>
51. *Jafari-Sadeghi V., Amoozad Mahdiraji H., Bresciani S., Pellicelli A. C.* Context-specific micro-foundations and successful SME internationalisation in emerging markets: A mixed-method analysis of managerial resources and dynamic capabilities // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 134. Pp. 352–364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.027>
52. *Cao G., Weerawardena J.* Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context // *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 111. Pp. 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.007>
53. *Butkouskaya V., Llonch-Andreu J., Alarcón-del-Amo M.-C.* Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies // *European Research on Management and Business Economics*. 2024. Vol. 30, Issue 3. 100260. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100260>
54. *Priyono A., Hidayat A.* Fostering innovation through learning from digital business ecosystem: A dynamic capability perspective // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 10, Issue 1. 100196. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100196>
55. *Ozanne L. K., Chowdhury M., Prayag G., Mollenkopf D. A.* SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience // *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 104. Pp. 116–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>
56. *Anning-Dorson T.* Unlocking SME success: optimizing capability development amidst dynamic market conditions in emerging economies // *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2025. Vol. 17, Issue 7. Pp. 1–24. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2022-0336>
57. *Priyono A., Moin A., Putri V. N.A.O.* Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6, Issue 4. 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
58. *Aljarboa S.* Factors influencing the adoption of artificial intelligence in e-commerce by small and medium-sized enterprises // *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024. Vol. 4, Issue 2. 100285. <https://doi.org/10.1016/j.ijimei.2024.100285>
59. *Otache I., Usang O. U.E.* Innovation capability and SME performance in times of economic crisis: does government support moderate? // *African Journal of Economic and Management Studies*. 2021. Vol. 13, Issue 1. Pp. 76–88. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2021-0362>
60. *Khan H., Zahoor N., Gerged A. M., Tarba S., Makrides A.* The efficacy of market sensing and family-controlled board in the new product development performance of family firms in emerging market // *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 141. Pp. 673–684. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.064>
61. *Shore A., Tiwari M., Tandon P., Foropon C.* Building entrepreneurial resilience during crisis using generative AI: An empirical study on SMEs // *Technovation*. 2024. Vol. 135. 103063. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103063>

62. Jie H., Gooi L. M., Lou Y. Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs // *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 99. 103971. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971>
63. Bui M.-T., Le H.-L. Digital capability and creative capability to boost firm performance and formulate differentiated CSR-based strategy // *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Issue 3. e14241. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14241>
64. Al Dhaheri M. H., Ahmad S. Z., Papastathopoulos A. Do environmental turbulence, dynamic capabilities, and artificial intelligence force SMEs to be innovative? // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, Issue 3. 100528. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100528>
65. Sunday C. E., Vera C. C.-E. Examining information and communication technology (ICT) adoption in SMEs: A dynamic capabilities approach // *Journal of Enterprise Information Management*. 2018. Vol. 31, Issue 2. Pp. 338–356. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2014-0125>
66. North K., Aramburu N., Lorenzo O. J. Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal // *Journal of Enterprise Information Management*. 2019. Vol. 33, Issue 1. Pp. 238–262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0103>
67. Priyono A., Hidayat A. Dynamic Capabilities for Open Innovation: A Typology of Pathways toward Aligning Resources, Strategies and Capabilities // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, Issue 4. 206. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040206>
68. Villar C., Alegre J., Pla-Barber J. Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view // *International Business Review*. 2014. Vol. 23, Issue 1. Pp. 38–44. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
69. Caloghirou Y., Protogerou A., Spanos Y., Papagiannakis L. Industry-Versus Firm-specific Effects on Performance: Contrasting SMEs and Large-sized Firms // *European Management Journal*. 2004. Vol. 22, Issue 2. Pp. 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.017>
70. Wang G., Mansor Z. D., Leong Y. C. Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability // *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 16. e36026. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36026>
71. Mitreĝa M. SME networking capabilities in export markets and contingencies related to power asymmetry and brand assets // *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 110. Pp. 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.001>
72. Jayashree S., Reza M. N.H., Malarvizhi C. A.N., Mohiuddin M. Industry 4.0 implementation and Triple Bottom Line sustainability: An empirical study on small and medium manufacturing firms // *Heliyon*. 2021. Vol. 7, Issue 8. e07753. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07753>
73. Hermawati A. The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation // *Journal of Workplace Learning*. 2020. Vol. 32, Issue 3. Pp. 199–216. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0077>
74. Тункевичус Э. О. Детерминанты цифрового доверия потребителей как драйвера развития цифровой экономики: результаты систематического обзора литературы и метаанализа // *Journal of Applied Economic Research*. 2025. Т. 24, № 2. С. 714–746. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.2.024>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Филимонов Александр Вениаминович

Приглашенный преподаватель, аспирант Департамента операционного менеджмента и логистики Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия (101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20); ORCID <https://orcid.org/0009-0004-1087-274X> e-mail: Filimonov.a.v@hse.ru

БЛАГОДАРНОСТИ

Автор выражает искреннюю благодарность коллегам из Департамента операционного менеджмента и логистики Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ за помощь в подготовке статьи, а именно д. э. н., профессору Кущу Сергею Павловичу; к. э. н., преподавателю Соловьеву Ивану Владимировичу.

Особая благодарность анонимным рецензентам, чьи конструктивные комментарии и предложения значительно улучшили качество этой работы.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Филимонов А. В. Микрооснования динамических способностей малых и средних компаний: результаты систематического обзора литературы // Journal of Applied Economic Research. 2026. Т. 25, № 1. С. 348–384. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2026.25.1.012>


ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ

Дата поступления 30 октября 2025 г.; дата поступления после рецензирования 18 декабря 2025 г.; дата принятия к печати 8 января 2026 г.

Microfoundations of Dynamic Capabilities in Small and Medium-Sized Enterprises: Results of a Systematic Literature Review

Alexander V. Filimonov  

National Research University Higher School of Economics,
Moscow, Russia

 Filimonov.a.v@hse.ru

Abstract. The development of small and medium-sized enterprises (SMEs) is one of the highest priority tasks for the Russian economy. The potential of Russian SMEs is utilized at less than half the level compared to leading global economies. In a rapidly changing external environment, the development of dynamic capabilities becomes critically important for creating competitive advantages. Currently, the topic of dynamic capabilities formation in SMEs is understudied in Russian literature: empirical research on SME dynamic capabilities remains scarce, and their fundamental components, microfoundations, require conceptualization and systematization. The objective of this study is to identify and systematize the microfoundations of dynamic capabilities in small and medium-sized companies. The study tests the hypothesis that there are significant differences in the structure of dynamic capabilities' microfoundations between SMEs and large companies. The research methodology comprises systematic literature review and qualitative content analysis. An initial search in the Science Direct database identified 175 relevant publications. After applying inclusion/exclusion criteria, a final sample of 37 publications was formed for in-depth analysis. As a result of the qualitative content analysis of the final sample, which contained 645 mentions of processes and skills, 13 microfoundations were identified, grouped into the sensing, seizing, and transforming clusters of dynamic capabilities. Based on a comparative analysis with the microfoundations of large companies, significant structural differences in the microfoundations of SMEs were identified. The theoretical novelty of the study lies in the operationalization of the dynamic capabilities concept for the SME sector, the specification of its constructs (microfoundations and first-order concepts), and the identification of specific differences compared to the model for large businesses. The managerial implications of the study consist in providing SME managers with a structured framework for developing a strategy to enhance their companies' dynamic capabilities, as well as in the potential use of the obtained results to create new tools within state and regional SME support programs.

Key words: microfoundations; dynamic capabilities; SMEs; sustainable competitive advantage.

JEL L25, D22, O32, L22

References

1. Sannikov, D.V. (2022). Analysis of the current state of support measures for small and medium-sized enterprises in Russia in the context of the corona crisis. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, Vol. 12, No. 6, 1693–1708. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114850>
2. Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, Vol. 128, 109–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.009>

3. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Issue 10–11, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
4. Amara, N., Rhaïem, K., Halilem, N. (2025). The elephant in the room: Leveraging dynamic capabilities to bridge innovation performance, failure, and learning from failure. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 10, Issue 6, 100826. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100826>
5. Shaik, A.S., Alshibani, S.M., Mishra, S., Papa, A., Cuomo, M.T. (2023). Does learning from innovation failure enhance innovation performance? A quantitative investigation of small businesses. *Technovation*, Vol. 127, 102818. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102818>
6. Wiggins, R.R., Ruefli, T.W. (2002). Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science*, Vol. 13, No. 1, 81–105. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.81.542>
7. Feiler, P., Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, Vol. 3, 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>
8. Hill, C.W.L., Rothaermel, F.T. (2003). The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, 257–274. <https://doi.org/10.2307/30040712>
9. Rothaermel, F.T., Hess, A.M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects. *Organization Science*, Vol. 18, No. 6, 898–921. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
10. Breznik, L., Hisrich, R.D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, Issue 3, 368–384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
11. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Issue 7, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
12. Katkalo, V.S. (2011). *Evolution of Strategic Management Theory*. St. Petersburg, Publishing House “Higher School of Management”, 548 p.. (In Russ.). Available at: <https://znanium.ru/read?id=198329>
13. Cavusgil, S.T., Deligonul, S.Z. (2025). Dynamic capabilities framework and its transformative contributions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 56, Issue 1, 33–42. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00758-8>
14. Baranovskiy, V.Yu. (2025). Digital transformation and strategic management: Rethinking concepts, approaches and organizational forms. *π-Economy*, Vol. 18, No. 4, 54–67. (In Russ.). <https://doi.org/10.18721/JE.18403>
15. Schilke, O., Hu, S., Helfat, C. (2017). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *The Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1, 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
16. Penrose, E.T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
17. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Issue 2, 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
18. Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue S2, 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
19. Wang, H.L. (2014). Theories for competitive advantage. In: *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. Edited by H. Hasan. University of Wollongong, 33–43. Available at: https://eurekaconnection.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf
20. Madhani, P.M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource Based View: Concepts and Practices*, 3–22. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1578704>

21. Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue 3, 167–185. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
22. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, Issue 1, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
23. Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., Groen, A.J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, Vol. 36, Issue 1, 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
24. Collis, D.J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Issue S1, 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
25. Brandenburger, A.M., Stuart Jr, H.W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 5, Issue 1, 5–24. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
26. Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 10, 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
27. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing, 147 p. Available at: <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=2975&bid=15042>
28. Matysiak, L., Rugman, A.M., Bausch, A. (2018). Dynamic Capabilities of Multinational Enterprises: The Dominant Logics Behind Sensing, Seizing, and Transforming Matter! *Management International Review*, Vol. 58, Issue 2, 225–250. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0337-8>
29. Arndt, F., Galvin, P., Jansen, R.J.G., Lucas, G.J.M., Su, P. (2022). Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism. *Journal of Management & Organization*, Vol. 28, Issue 3, 423–428. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.57>
30. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Issue 13, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
31. Darcy, C., Hill, J., McCabe, T.J., McGovern, P. (2014). A consideration of organisational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model. *European Journal of Training and Development*, Vol. 38, Issue 5, 398–414. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2013-0108>
32. Laufs, K., Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, Vol. 23, Issue 6, 1109–1126. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
33. Wan, W.P., Hoskisson, R.E., Short, J.C., Yiu, D.W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, Vol. 37, Issue 5, 1335–1368. <https://doi.org/10.1177/0149206310391804>
34. Macpherson, A., Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, Vol. 36, Issue 2, 172–192. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.10.001>
35. Demir, R., Wennberg, K., McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, Vol. 50, Issue 4, 431–456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
36. Khan, O., Daddi, T., Iraldo, F. (2021). Microfoundations of dynamic capabilities: Insights from circular economy business cases. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29, Issue 3, 1479–1493. <https://doi.org/10.1002/bse.2447>
37. Pinho, J.C., Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, Vol. 51, Issue 3, 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.001>
38. Qaiyum, S., Wang, C.L. (2018). Understanding internal conditions driving ordinary and dynamic capabilities in Indian high-tech firms. *Journal of Business Research*, Vol. 90, 206–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.014>

39. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises — Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, Vol. 130, 635–645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
40. Liu, K.P., Chung, K.W., Chiu, W., Chen, G. (2024). Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, Vol. 32, Issue 1, 1–23. <https://doi.org/10.4018/JGIM.350191>
41. Ibarra, D., Bigdeli, A.Z., Igartua, J.I., Ganzarain, J. (2020). Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 6, Issue 3, 76. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030076>
42. Miocevic, D., Morgan, R.E. (2018). Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms: Explaining exporting SME growth. *International Marketing Review*, Vol. 35, Issue 2, 320–341. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0270>
43. Shi, L.H., Smith, J.B., Zou, S., Han, Y., Tan, K.F. (2024). The mediated and moderated effects of IEO on international performance: An investigation of emerging market SMEs. *Journal of World Business*, Vol. 59, Issue 4, 101550. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101550>
44. Khin Khin Oo, N.C., Rakthin, S. (2025). Knowledge-oriented leadership and organizational resilience in SMEs during a crisis: The mediation role of innovation quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 10, Issue 5, 100775. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100775>
45. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
46. Rahman, S.A., Taghizadeh, N.S.K., Tipu, S.A.A., Far, S.M. (2025). Leveraging dynamic capabilities for digital transformation: Exploring the moderating role of cost in environmental performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 11, Issue 2, 100523. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100523>
47. Saeedikiya, M., Salunke, S., Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 439, 140718. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>
48. Zhang, X., Gao, C., Zhang, S. (2022). The niche evolution of cross-boundary innovation for Chinese SMEs in the context of digital transformation — Case study based on dynamic capability. *Technology in Society*, Vol. 68, 101870. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101870>
49. Randhawa, K., Wilden, R., Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, Vol. 130, 618–634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>
50. Dias, A.L., Lages, L.F. (2021). Measuring market-sensing capabilities for new product development success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 28, Issue 7, 1012–1034. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2019-0216>
51. Jafari-Sadeghi, V., Amoozad Mahdiraji, H., Bresciani, S., Pellicelli, A.C. (2021). Context-specific micro-foundations and successful SME internationalisation in emerging markets: A mixed-method analysis of managerial resources and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, Vol. 134, 352–364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.027>
52. Cao, G., Weerawardena, J. (2023). Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context. *Industrial Marketing Management*, Vol. 111, 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.007>
53. Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., Alarcón-del-Amo, M.-C. (2024). Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 30, Issue 3, 100260. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100260>

54. Priyono, A., Hidayat, A. (2024). Fostering innovation through learning from digital business ecosystem: A dynamic capability perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 10, Issue 1, 100196. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100196>
55. Ozanne, L.K., Chowdhury, M., Prayag, G., Mollenkopf, D.A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, Vol. 104, 116–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>
56. Anning-Dorson, T. (2025). Unlocking SME success: optimizing capability development amidst dynamic market conditions in emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 17, Issue 7, 1–24. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2022-0336>
57. Priyono, A., Moin, A., Putri, V.N.A.O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 6, Issue 4, 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
58. Aljarboa, S. (2024). Factors influencing the adoption of artificial intelligence in e-commerce by small and medium-sized enterprises. *International Journal of Information Management Data Insights*, Vol. 4, Issue 2, 100285. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100285>
59. Otache, I., Usang, O.U.E. (2021). Innovation capability and SME performance in times of economic crisis: does government support moderate? *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 13, Issue 1, 76–88. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2021-0362>
60. Khan, H., Zahoor, N., Gerged, A.M., Tarba, S., Makrides, A. (2022). The efficacy of market sensing and family-controlled board in the new product development performance of family firms in emerging market. *Journal of Business Research*, Vol. 141, 673–684. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.064>
61. Shore, A., Tiwari, M., Tandon, P., Foropon, C. (2024). Building entrepreneurial resilience during crisis using generative AI: An empirical study on SMEs. *Technovation*, Vol. 135, 103063. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103063>
62. Jie, H., Gooi, L.M., Lou, Y. (2025). Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics & Finance*, Vol. 99, 103971. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971>
63. Bui, M.-T., Le, H.-L. (2023). Digital capability and creative capability to boost firm performance and formulate differentiated CSR-based strategy. *Heliyon*, Vol. 9, Issue 3, e14241. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14241>
64. Al Dhaheri, M.H., Ahmad, S.Z., Papastathopoulos, A. (2024). Do environmental turbulence, dynamic capabilities, and artificial intelligence force SMEs to be innovative? *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 9, Issue 3, 100528. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100528>
65. Sunday, C.E., Vera, C.C.-E. (2018). Examining information and communication technology (ICT) adoption in SMEs: A dynamic capabilities approach. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 31, Issue 2, 338–356. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2014-0125>
66. North, K., Aramburu, N., Lorenzo, O.J. (2019). Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 33, Issue 1, 238–262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0103>
67. Priyono, A., Hidayat, A. (2022). Dynamic Capabilities for Open Innovation: A Typology of Pathways toward Aligning Resources, Strategies and Capabilities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 8, Issue 4, 206. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040206>
68. Villar, C., Alegre, J., Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, Vol. 23, Issue 1, 38–44. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
69. Caloghirou, Y., Protogerou, A., Spanos, Y., Papagiannakis, L. (2004). Industry-Versus Firm-specific Effects on Performance: Contrasting SMEs and Large-sized Firms. *European Management Journal*, Vol. 22, Issue 2, 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.017>

70. Wang, G., Mansor, Z.D., Leong, Y.C. (2024). Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Heliyon*, Vol. 10, Issue 16, e36026. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36026>

71. Mitreğa, M. (2023). SME networking capabilities in export markets and contingencies related to power asymmetry and brand assets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 110, 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.001>

72. Jayashree, S., Reza, M.N.H., Malarvizhi, C.A.N., Mohiuddin, M. (2021). Industry 4.0 implementation and Triple Bottom Line sustainability: An empirical study on small and medium manufacturing firms. *Heliyon*, Vol. 7, Issue 8, e07753. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07753>

73. Hermawati, A. (2020). The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 32, Issue 3, 199–216. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0077>

74. Tunkevichus, E.O. (2025). Determinants of Consumers' Digital Trust as Drivers of the Digital Economy: Results of a Systematic Literature Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Economic Research*, Vol. 24, No. 2, 714–746. (In Russ.). <https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.2.024>

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Alexander Veniaminovich Filimonov

Visiting Lecturer, Post-Graduate Student, Department of Operations Management and Logistics, Graduate School of Business, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia (101000, Moscow, Myasnitskaya street, 20); ORCID <https://orcid.org/0009-0004-1087-274X> e-mail: Filimonov.a.v@hse.ru

ACKNOWLEDGMENTS

The authors would like to express sincere gratitude to colleagues at the Department of Operations Management and Logistics, Graduate School of Business, National Research University Higher School of Economics for their assistance in preparing this article, specifically: Sergey P. Kushch, Doctor of Sciences in Economics, Professor; Ivan V. Soloviev, PhD, Lecturer.

Special thanks are extended to the anonymous reviewers whose constructive comments and suggestions greatly improved the quality of this work.

FOR CITATION

Filimonov, A.V. (2026). Microfoundations of Dynamic Capabilities in Small and Medium-Sized Enterprises: Results of a Systematic Literature Review. *Journal of Applied Economic Research*, Vol. 25, No. 1, 348–384. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2026.25.1.012>

ARTICLE INFO

Received October 30, 2025; Revised December 18, 2025; Accepted January 8, 2026.

