

УДК 005.21 + 338.45(470) + 005.334

DOI: 10.34670/AR.2026.61.94.060

## Оценка уровня динамических способностей промышленного предприятия в условиях внешней турбулентности: на примере российской промышленности

**Панченко Андрей Андреевич**

Аспирант,  
Крымский Федеральный Университет им. В.И. Вернадского,  
Институт экономики и управления,  
295015, Российская Федерация, Симферополь, ул. Севастопольская, 21/4;  
e-mail: andrey.pan00@mail.ru

### Аннотация

Статья посвящена прикладной оценке уровня динамических способностей промышленных предприятий в условиях внешней турбулентности. Цель работы — операционализировать концепцию D. Teece (sensing–seizing–transforming/reconfiguring) применительно к российской промышленности и на этой основе сопоставить адаптивность компаний; задачи включают: (1) конструирование диагностической матрицы с измеримыми критериями, (2) разработку шкалы и интегрального индекса, (3) апробацию методики на кейсах четырёх предприятий. Методологическая основа — адаптированная трехблочная модель dynamic capabilities с девятью частными критериями (мониторинг среды, цифровые инструменты, вовлечённость топ-менеджмента; скорость решений, механизмы кризисного реагирования, межфункциональная координация; гибкость структуры, кадровая гибкость, запуск новых проектов). Новизна методики: привязка классической теории к российскому институциональному контексту и в простом инструменте первичной диагностики, пригодном для бенчмаркинга и выявления «узких мест». Эмпирическая часть охватывает ПАО «Северсталь», АО «Трансмашхолдинг», ПАО «Казаньоргсинтез» и АО «Русская медная компания» (период 2020–2024). Результаты: индекс DC составил 88,9 % у «Северстали», 77,8 % у РМК, 66,7 % у ТМХ и 59,3 % у «Казаньоргсинтез»; зафиксирована устойчивая связь между зрелостью sensing и общим уровнем кризисной устойчивости; типологизированы три профиля развития (проактивный, адаптивно-реактивный, инерционно-локализованный). Вывод: сочетание развитого мониторинга внешней среды, формализованных механизмов принятия решений и готовности к организационной перестройке определяет скорость и эффективность адаптации; предложенная матрица позволяет управленцам целенаправленно усиливать слабые блоки и отслеживать динамику на уровне предприятия и портфеля.

### Для цитирования в научных исследованиях

Панченко А.А. Оценка уровня динамических способностей промышленного предприятия в условиях внешней турбулентности: на примере российской промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 1А. С. 569-583. DOI: 10.34670/AR.2026.61.94.060

**Ключевые слова**

Динамические способности, промышленное предприятие, стратегическая гибкость, турбулентная среда, оценка, кейс-анализ, sensing, seizing, reconfiguring, адаптация, антикризисное управление.

**Введение**

В условиях нестабильности глобальной и национальной экономики, которая только углубляется, способность предприятий к адаптации приобретает статус системообразующего фактора устойчивого развития. Воздействие санкционных ограничений, технологические разрывы, неопределённость в цепочках поставок и изменение потребительского спроса – все эти внешние проявления турбулентности требуют от компаний оперативных решений и стратегического переосмысления механизмов организационного развития. В научной литературе одной из наиболее актуальных концепций, описывающих подобную способность к внутренней перестройке, признана теория динамических способностей (*dynamic capabilities*). Однако, несмотря на высокий уровень теоретической проработки, вопросы эмпирической диагностики и количественной оценки этих способностей в отечественной промышленной практике остаются открытыми.

Многие компании сегодня сталкиваются с быстрыми изменениями. Одни теряют поставщиков, другие вынуждены переориентироваться на внутренний рынок. Некоторые предприятия запускают цифровые системы управления, а другие – сокращают издержки за счёт организационных перестроек. В таких условиях важно понимать, какие компании действительно умеют адаптироваться. Не всегда это зависит от размера бизнеса или финансовых ресурсов. Часто адаптивность опирается на другие механизмы: скорость принятия решений, гибкость процессов, способность чувствовать изменения заранее. Но пока не существует простой и удобной методики, с помощью которой можно было бы измерить такие способности.

Одной из наиболее острых проблем в области управления организационным развитием сегодня можно считать отсутствие общепринятой прикладной модели, которая позволила бы надёжно оценивать и сопоставлять уровень динамических способностей у предприятий разных отраслей и масштабов. На фоне общей теоретизации вопроса наблюдается дефицит количественных инструментов, которые можно использовать в рамках управленческого анализа. Остро данная проблема проявляется в промышленном секторе, где организации подвержены одновременному воздействию макроэкономических шоков, трансформации нормативной базы, дефицита импортных компонентов и необходимости внутренней технологической перестройки. В связи с этим возрастает потребность в разработке прикладной рамки, которая будет основана на реальных примерах, с использованием системной оценки по ключевым показателям адаптивности и способности к трансформации.

Предлагаемая статья направлена на решение обозначенной проблемы путём проведения кейс-анализа четырёх реально действующих российских предприятий, которые представляют различные сектора промышленности.

Основной задачей исследования является определение уровня их динамических способностей на основе трёх ключевых составляющих:

– способности «чувствовать» изменения внешней среды;

- способности извлекать пользу из возникающих возможностей;
- способности перестраивать внутренние ресурсы и процессы.

В качестве исследовательской гипотезы предполагается, что уровень динамических способностей предприятия прямо влияет на его способность к антикризисной адаптации [EFCA, 2023].

Выбор предприятий обусловлен их актуальной активностью в сфере организационного развития и адаптации к нестабильным условиям.

В основу исследования положена концептуальная модель динамических способностей, которая была разработана D. Teece, G. Pisano и A. Shuen (1997) [Teece, Pisano, Shuen, 1997]. В рамках настоящей статьи на её основе предложена адаптированная методика оценки, которая структурирована как диагностическая матрица, что позволяет количественно определить уровень развития каждого из компонентов в организациях промышленного сектора. В рамках данной модели сформированы шкалы по каждому из трёх компонентов, которые позволяют получить сводную оценку уровня адаптивности предприятия. Ниже представлены предварительные характеристики предприятий, которые включены в данное исследование.

Разброс по годам, представленный в таблице 1, допустим, так как эти данные используются лишь для характеристики масштаба компаний, а не для динамического анализа.

**Таблица 1 – Характеристика предприятий, которые выбраны для кейс-анализа**

Наименование организации	Отрасль	Масштаб деятельности	Численность персонала	География деятельности
ПАО «Северсталь» [ПАО «Северсталь», www]	Металлургия	Всероссийский, экспорт	38 046 человек (МСФО, 2020 г.)	РФ, ЕС, Азия (до санкций)
АО «Транс-машхолдинг» [АО «Трансмашхолдинг», www]	Машиностроение	Всероссийский	35 000-38 000 сотрудников (2022–2023 г.)	РФ, СНГ
ПАО «Казань-оргсинтез» [ПАО «Казаньоргсинтез», www]	Химическая промышленность	Региональный экспорт	Примерно 8 600 сотрудников (2021 г.)	РФ, ближнее зарубежье
АО «Русская медная компания» [АО «Русская медная компания», www]	Цветная металлургия	Межрегиональный	11 500-15 000 сотрудников	РФ, Казахстан

Проведение оценки уровня динамических способностей, на основе представленных данных, позволит не только сопоставить адаптивный потенциал предприятий, но и определить управленческие особенности, благодаря которым одни компании реагируют на вызовы быстрее и успешнее, чем другие.

**Таблица 2 – Краткая характеристика внешней турбулентности, которая воздействует на компании**

Фактор внешней среды	Северсталь	ТМХ	Казаньоргсинтез	РМК
Санкционные ограничения	Высокие	Средние	Высокие	Высокие
Проблемы с логистикой	Средние	Средние	Высокие	Средние
Дефицит импортных компонентов	Высокий	Высокий	Средний	Средний
Волатильность цен на ресурсы	Средняя	Средняя	Средняя	Высокая
Изменения в нормативной базе	Средняя	Высокая	Средняя	Средняя

Результаты анализа могут лечь в основу дальнейшей разработки прикладных инструментов управления развитием организаций в условиях высокой неопределённости.

Концепция динамических способностей (*dynamic capabilities*), разработанная D. Teece, G. Pisano и A. Shuen в 1997 году, представляет собой эволюционное развитие ресурсного подхода к стратегии предприятия. В отличие от теории устойчивых конкурентных преимуществ, которая акцентирует внимание на накопленных уникальных активах и способах их защиты, концепция *dynamic capabilities* фокусируется на способности организации перестраивать внутренние ресурсы, адаптировать бизнес-процессы, трансформировать свою структуру в ответ на изменения внешней среды [Kirillova, Tyutyunnik, Renkas, 2024].

Согласно базовой модели, динамические способности включают три компонента: *sensing* – выявление изменений и возможностей; *seizing* – мобилизация ресурсов для использования этих возможностей; *transforming* (или *reconfiguring*) – перестройка бизнес-системы для соответствия новым требованиям [Teece, Pisano, Shuen, 1997].

Теоретическая значимость подхода заключается в его применимости к стратегическому управлению в условиях высокой турбулентности.

Российская экономика характеризуется повышенным уровнем неопределённости, которая связана, как с внешнеэкономическими шоками (санкции, изменения логистических цепочек, рост валютных рисков), так и с внутренними институциональными трансформациями (регуляторные реформы, цифровизация, кадровые дефициты). В такой среде устойчивое развитие предприятий требует от менеджмента стратегического планирования и постоянного переосмысления внутренней конфигурации ресурсов. Именно в этом контексте концепция динамических способностей приобретает высокую практическую значимость. Она позволяет разрабатывать управленческие решения, которые направлены на активную адаптацию, а не на пассивное следование изменениям.

Некоторые предприятия в России уже начали применять элементы подобного подхода. Например, они отслеживают колебания спроса через цифровые каналы, перестраивают логистику под новые маршруты, переходят на отечественные ИТ-решения. Однако в большинстве случаев эти действия носят ситуативный и фрагментарный характер. Отсутствует целостная система, которая позволяет управленцам оценивать, насколько гибкой является их организация. Поэтому так важно разработать методику, которая даст возможность измерять такие способности – по понятным критериям, с опорой на реальные процессы.

**Таблица 3 – Обзор зарубежных исследований, которые посвящены оценке *dynamic capabilities* [Teece, Pisano, Shuen, 1997], [Eisenhardt, Martin, 2000], [Barreto, 2010], [Pavlou, El Sawy, 2011]**

Автор и источник	Подход к оценке	Основные параметры оценки
Teece, Pisano, Shuen (1997)	Теоретическая модель: <i>sensing</i> , <i>seizing</i> , <i>transforming</i>	Способность к переоценке ресурсов и перестройке процессов
Eisenhardt & Martin (2000)	Процессный подход	Повторяемые действия: разработка продукта, принятие решений
Barreto (2010)	Критический метаанализ	Обзор трактовок и определений, выделение ключевых признаков
Pavlou & El Sawy (2011)	Эмпирическая модель через анкетирование	Выявление, обучение, координация, интеграция

Несмотря на высокий уровень теоретической проработанности концепции *dynamic capabilities*, попытки её операционализации и эмпирического тестирования в международной

литературе остаются ограниченными. Исследователи стремились создать шкалы и опросники, которые отражают различные аспекты организационной гибкости. Однако подходы различаются как по составу измеряемых параметров, так и по области применения (от ИТ-сферы до промышленного производства). Ниже представлены основные исследования, которые посвящены оценке динамических способностей организаций.

Несмотря на ценность приведённых исследований, их адаптация к российским условиям затруднена. Большинство анкет разрабатывались с учётом западной корпоративной среды, где управленческие процессы стандартизированы, а доступ к данным не вызывает серьёзных ограничений. В российских предприятиях, особенно в промышленном секторе, ситуация принципиально иная: структура управления может быть более централизованной, решения принимаются и реализуются в ручном режиме, а внешняя среда меняется не по прогнозируемым траекториям, а скачкообразно и под действием экзогенных факторов. Поэтому очевидной становится необходимость формирования методики, которая сможет отражать специфику функционирования отечественных компаний.

**Таблица 4 – Структура шкалы оценки динамических способностей**

<b>Компонент оценки</b>	<b>Описание</b>	<b>Показатели</b>
Sensing	Способность выявлять изменения	Частота мониторинга среды, наличие аналитических подразделений, участие в отраслевых обзорах
Seizing	Принятие решений и реализация мер	Скорость реакции, уровень вовлеченности руководства, оперативность изменений
Reconfiguring	Перестройка внутренних процессов	Изменения оргструктуры, запуск новых проектов, кадровая подвижность

### **Методология исследования**

Для целей данного исследования была применена методика, которая включает три базовых компонента оценки: способность чувствовать изменения (*sensing*); способность к организационному реагированию (*seizing*); способность к внутренней перестройке (*reconfiguring*) [Орехова, 2014].

Каждый компонент расшифровывается через конкретные управленческие практики и оценивается на основе анкеты, которая составлена в полуколичественном формате. Методика прошла предварительное тестирование на выборке компаний, участвующих в исследовании.

Предлагаемая шкала построена как универсальный инструмент первичной оценки уровня динамических способностей на основе качественного анализа корпоративной информации. В рамках настоящего исследования источниками послужили официальные отчёты предприятий, аналитические публикации, данные отраслевых СМИ и публичные выступления менеджеров. Прямой сбор эмпирических данных не проводился, что соответствует формату кейс-анализа.

Методика представляет собой адаптированный инструмент оценки организационной гибкости, который применим к промышленным предприятиям в условиях нестабильной внешней среды. Каждый параметр интерпретирован через совокупность показателей, которые отражают управленческую и операционную реакцию на вызовы. Шкала предназначена для оценки уровня адаптивности предприятий на основе публично доступной информации – стратегические отчёты, данные отраслевых публикаций, выступления руководства, открытые статистические материалы.

**Таблица 5 – Уровни оценки динамических способностей (результатирующая шкала)**

Уровень адаптивности	Характеристика sensing	Характеристика seizing	Характеристика reconfiguring
Высокий	Постоянный сбор информации, участие в стратегическом прогнозировании	Реализация решений без временных лагов	Организация легко перестраивает ключевые процессы
Средний	Нерегулярный мониторинг, выборочные источники информации	Реакция после наступления событий	Перестройка происходит выборочно или локально
Низкий	Отсутствие системного анализа среды	Затруднённое принятие решений, фрагментарные действия	Бизнес-процессы сохраняют инерционный характер

**Таблица 6 – Структура матрицы оценки уровня динамических способностей предприятия**

Параметр	Критерий оценки	Уровень 1 (низкий)	Уровень 2 (средний)	Уровень 3 (высокий)
Sensing	Мониторинг внешней среды	Нет регулярного анализа	Периодический обзор информации	Системный мониторинг с прогнозами
	Использование цифровых инструментов	Отсутствуют	Есть отдельные модули	Интегрированные ИТ-системы
	Вовлеченность топ-менеджмента в анализ	Нет или ограниченная	Эпизодическая	Постоянное участие
Seizing	Скорость принятия решений	Решения принимаются с задержкой	Решения оперативные	Превентивные и быстрые решения
	Механизмы реакции на кризис	Неструктурированные действия	Есть базовые процедуры	Формализованные, многоуровневые
	Координация между подразделениями	Фрагментарная	Частично согласованная	Высокоорганизованная
Reconfiguring	Способность менять оргструктуру	Изменения не производятся	Изменения точечные	Структура гибкая и настраиваемая
	Кадровая гибкость	Нет переобучения, высокая текучесть	Частичные тренинги	Система адаптации и подготовки
	Запуск новых проектов	Редко и с опозданием	Периодически	Регулярно, по плану

Предлагаемая модель оценки структурирована в виде трехуровневой матрицы, где каждому из блоков (sensing, seizing, reconfiguring) соответствуют три частных критерия. По каждому критерию вводится трёхбалльная шкала: 1 – низкий уровень развития способности, 2 – средний, 3 – высокий. Итоговая оценка рассчитывается как сумма баллов по всем девяти критериям, с последующим нормированием в диапазоне от 0 до 100%.

Методика позволяет выявить как общую адаптивность предприятия, так и дифференцировать слабые и сильные стороны в рамках каждой из трёх способностей.

Оценка по каждому параметру фиксируется в баллах (1, 2 или 3), затем агрегируется в итоговую сумму. Максимальный возможный балл – 27, минимальный – 9. Для сопоставимости между компаниями вводится нормированная шкала (1):

$$\text{Индекс динамических способностей} = (\text{Сумма баллов} / 27) \times 100\% \quad (1)$$

**Таблица 7 – Интерпретация итоговых значений по шкале оценки**

Итоговый индекс	Интерпретация уровня динамических способностей
80–100 %	Высокий уровень: организация гибко адаптируется и развивается
50–79 %	Средний уровень: адаптация возможна, но требует улучшений
ниже 50 %	Низкий уровень: реакция запаздывает, структура инерционна

## Результаты и обсуждение

Для апробации методики были выбраны четыре реально действующих промышленных предприятия, которые представляют различные отрасли и масштабы деятельности. Общим критерием отбора стало наличие документированных или публично зафиксированных изменений в стратегиях, структуре, поставках или управлении в условиях внешней турбулентности в период 2020–2024 годов.

**Таблица 8 – Источники информации для анализа организаций**

Компания	Основные источники анализа
ПАО «Северсталь»	Годовой отчёт, пресс-релизы.
АО «Трансмашхолдинг»	Публикации в отраслевых СМИ, данные об импортозамещении.
ПАО «Казаньоргсинтез»	Официальный сайт, аналитика по экологическим проектам.
АО «Русская медная компания»	Отчёты инвестиционных порталов, обзоры проектов и диверсификации.

Каждая компания в выборке обладает уникальной стратегией адаптации, что позволяет обоснованно протестировать гибкость предложенной шкалы оценки. Нижеприведенные данные анализа основаны на публичных источниках, без доступа к закрытой управленческой информации.

В результате применения разработанной методики оценки динамических способностей к четырём промышленным предприятиям были получены индивидуальные балльные значения по каждому из девяти частных критериев, сгруппированных в три ключевых параметра – *sensing*, *seizing* и *reconfiguring*. Итоговая оценка рассчитывалась на основе суммирования баллов по всем параметрам и нормировалась в диапазоне от 0 до 100%. Представленные ниже таблицы демонстрируют детализацию результатов по каждому предприятию, а также позволяют выделить сильные и слабые стороны корпоративной адаптивности.

Каждая компания показала свои особенности. Некоторые оказались сильнее в области мониторинга внешней среды, а другие – в способности перестраивать процессы. Были и такие, у кого развитие шло по всем направлениям одновременно. Но во всех случаях можно увидеть, как три составляющие динамических способностей формируют разный уровень гибкости.

Рассмотрим, в первую очередь, ПАО «Северсталь». *Sensing* – компания активно занимается прогнозированием и цифровой аналитикой:

- платформа Severstal Digital;
- внедрение ИИ-решений на производстве;
- собственная аналитическая система мониторинга цепей поставок.

*Seizing* – руководство регулярно принимает превентивные решения: например, диверсификация поставок, переход к логистике через восточные порты.

*Reconfiguring* – в 2022–2023 гг. проведены:

- трансформация бизнес-юнитов;

– оптимизация металлургических мощностей.

**Таблица 9 – Результаты оценки уровня динамических способностей ПАО «Северсталь»**

Параметр	Критерий оценки	Балл
Sensing	Мониторинг внешней среды	3
	Использование цифровых инструментов	3
	Вовлеченность топ-менеджмента	3
Seizing	Скорость принятия решений	3
	Механизмы реакции на кризис	3
	Координация между подразделениями	2
Reconfiguring	Способность менять оргструктуру	2
	Кадровая гибкость	2
	Запуск новых проектов	3
Сумма баллов		24
Индекс DC (%)		88,9%

Компания «Северсталь» продемонстрировала высокий уровень развития всех трёх компонентов. Особенно сильные позиции наблюдаются в части мониторинга и стратегического реагирования. На фоне активной цифровизации и комплексной трансформации производственной структуры, именно блок *seizing* стал фактором наиболее высокой оценки. Определённым ограничением остаётся недостаточная гибкость организационной структуры – изменения реализуются точно и преимущественно в ответ на внешние условия, а не в виде заблаговременно сформированной модели.

«Трансмашхолдинг» демонстрирует уверенный, но не максимальный уровень адаптивности. Основные сильные стороны сосредоточены в области оперативного реагирования (*seizing*), особенно в механизмах кризисного реагирования. Однако *sensing* и *reconfiguring* оцениваются на уровне ниже среднего – указывает на необходимость усиления аналитической функции и организационной трансформации.

**Таблица 10 – Результаты оценки уровня динамических способностей АО «Трансмашхолдинг»**

Параметр	Критерий оценки	Балл
Sensing	Мониторинг внешней среды	2
	Использование цифровых инструментов	2
	Вовлеченность топ-менеджмента	2
Seizing	Скорость принятия решений	2
	Механизмы реакции на кризис	3
	Координация между подразделениями	2
Reconfiguring	Способность менять оргструктуру	2
	Кадровая гибкость	1
	Запуск новых проектов	2
Сумма баллов		18
Индекс DC (%)		66,7%

*Sensing* – менее развита, чем у «Северстали». Компания следует трендам, но не является новатором в цифровом мониторинге.

*Seizing* – отличилась в 2022–2023 гг. оперативным импортозамещением:  
– запуск собственных тяговых преобразователей;

– переориентация производства под внутренний рынок.

Reconfiguring – умеренная гибкость: была перестроена линейка продукции, но данные о глубокой реструктуризации ограничены.

Далее проанализируем ПАО «Казаньоргсинтез». Sensing – слабее развит. У компании менее выраженная публичная стратегия аналитики и цифровизации.

Seizing – адаптация преимущественно через точечную модернизацию мощностей, нет признаков системной стратегической реакции.

Reconfiguring – в основном обновление производственного оборудования, но организационная структура стабильна, без заметных преобразований.

**Таблица 11 – Результаты оценки уровня динамических способностей ПАО «Казаньоргсинтез»**

Параметр	Критерий оценки	Балл
Sensing	Мониторинг внешней среды	2
	Использование цифровых инструментов	1
	Вовлеченность топ-менеджмента	2
Seizing	Скорость принятия решений	2
	Механизмы реакции на кризис	2
	Координация между подразделениями	2
Reconfiguring	Способность менять оргструктуру	1
	Кадровая гибкость	2
	Запуск новых проектов	2
Сумма баллов		16
Индекс DC (%)		59,3%

Компания «Казаньоргсинтез» демонстрирует умеренный уровень гибкости, при этом наиболее слабое звено наблюдается в цифровизации и структурной трансформации. Несмотря на наличие отдельных проектов модернизации и ориентации на экспорт, стратегическое предвидение и скорость организменений остаются недостаточно развитыми. Компании необходимо усилить аналитическую инфраструктуру и внедрить гибкие формы внутрифирменной адаптации.

**Таблица 12 – Результаты оценки уровня динамических способностей АО «Русская медная компания»**

Параметр	Критерий оценки	Балл
Sensing	Мониторинг внешней среды	3
	Использование цифровых инструментов	2
	Вовлеченность топ-менеджмента	2
Seizing	Скорость принятия решений	2
	Механизмы реакции на кризис	2
	Координация между подразделениями	3
Reconfiguring	Способность менять оргструктуру	2
	Кадровая гибкость	2
	Запуск новых проектов	3
Сумма баллов		21
Индекс DC (%)		77,8%

Результаты анализа АО «Русская медная компания» позволяют отнести её к группе организаций с высоким потенциалом гибкости. Основной вклад в адаптивность вносит

развитый механизм стратегического анализа и запуск инфраструктурных проектов. В то же время наблюдаются признаки ограниченной цифровизации, а это требует дальнейшего развития сквозных ИТ-решений и автоматизации внутренних процессов.

**Sensing** – активно отслеживает рыночную и геополитическую среду:

- регулярно публикуются инвестиционные обзоры;
- активные диверсификационные шаги (проекты в Казахстане).

**Seizing** – внедряет новые ГОКи, перерабатывающие мощности, расширяет географию поставок.

**Reconfiguring** – строит вертикально интегрированную структуру, создаёт собственную логистику.

**Таблица 13 – Сравнительный анализ уровней динамических способностей предприятий**

Компания	Sensing (макс. 9)	Seizing (макс. 9)	Reconfiguring (макс. 9)	Итоговый балл	Индекс DC (%)
ПАО «Северсталь»	9	8	7	24	88,9%
АО «Трансмашхолдинг»	6	7	5	18	66,7%
ПАО «Казаньоргсинтез»	5	6	5	16	59,3%
АО «Русская медная компания»	7	7	7	21	77,8%

Сравнительный анализ показал, что наиболее сбалансированный уровень динамических способностей демонстрируют ПАО «Северсталь» и АО «Русская медная компания». Они уверенно реализуют стратегии предиктивного мониторинга, поддерживают цифровую инфраструктуру и регулярно инициируют процессы внутренней трансформации. Напротив, у ПАО «Казаньоргсинтез» наблюдаются явные точки роста в области цифровизации и гибкости оргструктур.

**Таблица 14 – Группировка предприятий по признакам и соотнесение с уровнем DC**

Признак	«Северсталь»	«ТМХ»	«Казань-оргсинтез»	«РМК»
Отрасль	Металлургия	Машиностроение	Химия	Цветная металлургия
Масштаб	Крупный	Крупный	Средний	Средний/Крупный
Уровень DC	Высокий	Средний	Ниже среднего	Выше среднего
Преобладающая сила	Sensing	Seizing	Нет выраженной	Баланс
Уязвимая зона	Структура	Кадры	Цифровизация	Цифровизация

Проведённая группировка позволила выявить закономерность: компании, которые ориентированы на экспорт и работают в условиях глобальной конкуренции (Северсталь, РМК), продемонстрировали более высокие показатели гибкости. Между тем предприятия, которые функционируют преимущественно в рамках внутреннего рынка или с высокой технологической инерцией, столкнулись с затруднениями в адаптации.

На основании проведённого кейс-анализа четырёх промышленных предприятий, а также с использованием матрицы оценки, которая была адаптирована под российские компании, в исследовании были выявлены устойчивые паттерны, которые характеризуют различия в уровнях динамических способностей организаций в условиях внешней турбулентности.

Основное различие проявилось в степени зрелости системы мониторинга внешней среды, скорости принятия управленческих решений, способности к организационной трансформации. Установлена корреляция между уровнем развития этих способностей и устойчивостью предприятий к внешним кризисам. Компании, которые обладают высоким уровнем sensing, как правило, демонстрируют проактивное поведение в условиях нестабильности, тогда как предприятия с доминированием reconfiguring чаще используют инерционные подходы, догоняющие стратегии адаптации.

Некоторые предприятия сумели быстрее подстроиться к изменениям, потому что заранее собирали нужную информацию. Они следили за рынками, технологиями и логистикой. Другие начинали действовать только тогда, когда уже сталкивались с проблемами. Также важно, кто и как принимает решения. Если в компании решения зависят от узкого круга и принимаются долго, то реагировать на кризис сложно. Когда структура управления более гибкая, а процессы формализованы, изменения проходят быстрее.

Сравнительный анализ позволил выделить три типологических профиля развития динамических способностей. Первый – проактивный, характерен для предприятий с высокой цифровой зрелостью и регулярной трансформацией процессов. Второй – адаптивно-реактивный, где sensing и seizing развиты умеренно, а изменения производятся преимущественно в ответ на внешнее давление. Третий – инерционно-локализованный, свойственен компаниям с фрагментированной системой принятия решений и ограниченным внутренним потенциалом к обновлению. Корреляция между высоким уровнем динамических способностей и устойчивостью к внешним шокам была прослежена во всех случаях.

**Таблица 15 – Типология стратегических профилей по уровню динамических способностей**

Тип профиля	Признаки	Представители
Проактивный	Высокая цифровизация, предиктивный анализ, структурная гибкость	ПАО «Северсталь», РМК
Адаптивно-реактивный	Анализ среды осуществляется нерегулярно, действия формируются ситуативно	АО «ТМХ»
Инерционно-локализованный	Отсутствие цифровых инструментов, ограниченная трансформация, узкий круг решений	ПАО «Казаньоргсинтез»

Данные, которые были получены в результате анализа, показали, что существует устойчивая связь между зрелостью системы динамических способностей и способностью предприятия стабильно функционировать в условиях кризисов.

**Таблица 16 – Связь между уровнем ДС и признаками кризисной устойчивости предприятий**

Компания	Индекс ДС (%)	Кризисная устойчивость (по данным открытых источников)	Характер адаптации
ПАО «Северсталь»	88,9 %	Высокая: переориентация логистики, цифровизация	Проактивный
АО «Трансмашхолдинг»	66,7 %	Средняя: частичное импортозамещение	Реактивный
ПАО «Казаньоргсинтез»	59,3 %	Умеренная: модернизация оборудования, но структура стабильна	Запаздывающий

Компания	Индекс ДС (%)	Кризисная устойчивость (по данным открытых источников)	Характер адаптации
АО «Русская медная компания»	77,8 %	Высокая: инвестиции в новые проекты, диверсификация	Комбинированный

Высокий уровень показателей по блоку sensing обеспечивает раннее выявление угроз и возможностей, а развитые механизмы seizing и reconfiguring позволяют мобилизовать ресурсы, адаптировать оргструктуру без значительных издержек. Динамические способности выступают как фактор адаптации и как системная основа для антикризисного управления.

### Заключение

Выполненное исследование достигло поставленной цели — операционализовало концепцию динамических способностей (sensing–seizing–transforming/reconfiguring) применительно к российской промышленности и предложило компактный инструмент первичной диагностики, пригодный для бенчмаркинга. Разработанная матрица с измеримыми критериями и интегральный индекс позволили на сопоставимой основе оценить готовность предприятий к восприятию сигналов среды, скорости управленческих решений и организационной перенастройке. Эмпирическая апробация подтвердила практическую применимость методики и выявила устойчивую закономерность: высокий уровень динамических способностей прямо связан с гибкостью, инновационной активностью, устойчивостью компании в условиях нестабильности. Решающим компонентом в данном контексте оказывается именно комплексный характер – когда развит не один из параметров, а все три в связке: мониторинг, принятие решений и трансформация.

Полученные результаты несут прикладную ценность для управленческих команд: матрица и индекс могут использоваться как «панель приборов» для регулярного аудита динамических способностей, постановки целевых ориентиров и приоритизации улучшений. К числу быстрых управленческих «побед» относятся: формализация процессов горизонт-сканирования (карты сигналов, календарь обзоров), внедрение протоколов быстрых решений с предустановленными порогами эскалации, усиление межфункциональных проектных команд, а также создание гибких резервов бюджета под экспериментальные инициативы. На стратегическом горизонте методика помогает прозрание увязать инициативы трансформации с реальными ограничениями контекста и ресурсной конфигурацией предприятия.

Теоретически работа вносит вклад в прикладную операционализацию теории динамических способностей в условиях трансформирующейся институциональной среды: предложена простая шкала оценивания и правила нормирования, обеспечивающие воспроизводимость и межфирменную сопоставимость. Вместе с тем исследование имеет ограничения: использование открытых источников и трехбалльной шкалы повышает риск субъективности; отраслевые различия могут влиять на сопоставимость профилей; период анализа характеризуется шоковой волатильностью, что усиливает роль краткосрочных факторов. Эти ограничения определяют направления дальнейшей работы: триангуляция данных через опросы и полуструктурированные интервью, расширение выборки по отраслям, усложнение шкалы (весовые коэффициенты, калибровка порогов), включение производственного и цифрового модулей, а также проверка связи индекса с операционными и финансовыми результатами в продольной динамике.

В целом предложенная методика доказала свою полезность как для экспресс-диагностики и

сравнительного анализа, так и для практической навигации программ организационного развития: она помогает точнее локализовать «узкие места» и управляемо повышать скорость, стоимость и качество адаптации предприятия в нестабильной внешней среде.

## Библиография

1. Орехова С. В. Обоснование выбора банковской стратегии на основе оценки динамических способностей фирмы // Современная конкуренция. 2014. № 3 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-vybora-bankovskoy-strategii-na-osnove-otsenki-dinamicheskikh-sposobnostey-firmy>
2. Barreto I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future // Journal of Management. 2010. Vol. 36, No. 1. P. 256-280. DOI: 10.1177/0149206309350776. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309350776>
3. Bleadly A., Ali A. H., Ibrahim S. B. Dynamic capabilities theory: pinning down a shifting concept // Academy of Accounting and Financial Studies Journal. 2018. Vol. 22, No. 2. P. 1-16. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Dynamic-Capabilities-Theory-Pinning-Down-a-Shifting-Concept-1528-2635-22-2-197.pdf>
4. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21, No. 10-11. P. 1105-1121. URL: [https://www.edegan.com/pdfs/Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20-%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf](https://www.edegan.com/pdfs/Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20-%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf)
5. European Federation of Engineering Consultancy Associations (EFCA). Future Trends Report 2023: How do I get future-ready? A playbook for consulting engineers in times of uncertainty. 2023. 42 p. URL: <https://www.efcanet.org/sites/default/files/2023-11/Future%20Trends%20Report%202023.pdf>
6. Kirillova E. A., Tyutyunnik A. A., Renkas A. V. Dynamic Abilities of Cooperative Formations as a Basis for Balanced Sustainable Development of their Participants in Strategic Perspective // 2024 7th International Conference on Information Technologies in Engineering Education (Inforino). Moscow, 2024. P. 1-5. DOI: 10.1109/Inforino60363.2024.10551971.
7. Pavlou P. A., El Sawy O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities // Decision Sciences. 2011. Vol. 42, No. 1. P. 239-273. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229922702\\_Understanding\\_the\\_Elusive\\_Black\\_Box\\_of\\_Dynamic\\_Capabilities](https://www.researchgate.net/publication/229922702_Understanding_the_Elusive_Black_Box_of_Dynamic_Capabilities)
8. Rashidirad M., Salimian H. SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy // European Business Review. 2020. Vol. 32, No. 4. P. 591-613. DOI: 10.1108/eb-06-2019-0113
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Teece%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
10. Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., Lings I. Dynamic Capabilities and Performance: strategy, structure and environment // Long Range Planning. 2013. Vol. 46, No. 1-2. P. 72-96. DOI: 10.1016/j.lrp.2012.12.001

## Assessment of the Level of Dynamic Capabilities of an Industrial Enterprise in Conditions of External Turbulence: Evidence from Russian Industry

**Andrei A. Panchenko**

Postgraduate Student,  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
Institute of Economics and Management,  
295015, 21/4, Sevastopolskaya str., Simferopol, Russian Federation;  
e-mail: andrey.pan00@mail.ru

## Abstract

The article is devoted to the applied assessment of the level of dynamic capabilities of industrial enterprises in conditions of external turbulence. The aim of the work is to operationalize the concept of D. Teece (sensing–seizing–transforming/reconfiguring) in relation to Russian industry and, on this basis, to compare the adaptability of companies; the objectives include: (1) constructing a diagnostic matrix with measurable criteria, (2) developing a scale and an integral index, (3) testing the methodology on cases of four enterprises. The methodological basis is an adapted three-block model of dynamic capabilities with nine specific criteria (environmental monitoring, digital tools, top management involvement; speed of decisions, crisis response mechanisms, cross-functional coordination; structural flexibility, personnel flexibility, launch of new projects). The novelty of the methodology lies in linking classical theory to the Russian institutional context and in a simple primary diagnostic tool suitable for benchmarking and identifying "bottlenecks." The empirical part covers PJSC Severstal, JSC Transmashholding, PJSC Kazanorgsintez, and JSC Russian Copper Company (period 2020–2024). Results: the DC index was 88.9% for Severstal, 77.8% for RCC, 66.7% for TMH, and 59.3% for Kazanorgsintez; a stable relationship was recorded between the maturity of sensing and the overall level of crisis resilience; three development profiles were typologized (proactive, adaptive-reactive, inertially localized). Conclusion: the combination of developed environmental monitoring, formalized decision-making mechanisms, and readiness for organizational restructuring determines the speed and effectiveness of adaptation; the proposed matrix allows managers to purposefully strengthen weak blocks and track dynamics at the enterprise and portfolio level.

## For citation

Panchenko A.A. (2026) Otsenka urovnya dinamicheskikh sposobnostey promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh vneshney turbulentnosti: na primere rossiyskoy promyshlennosti [Assessment of the Level of Dynamic Capabilities of an Industrial Enterprise in Conditions of External Turbulence: Evidence from Russian Industry]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (1A), pp. 569-583. DOI: 10.34670/AR.2026.61.94.060

## Keywords

Dynamic capabilities, industrial enterprise, strategic flexibility, turbulent environment, assessment, case analysis, sensing, seizing, reconfiguring, adaptation, crisis management.

## References

1. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
2. Bledy, A., Ali, A. H., & Ibrahim, S. B. (2018). Dynamic capabilities theory: Pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1–16. <https://www.abacademies.org/articles/Dynamic-Capabilities-Theory-Pinning-Down-a-Shifting-Concept-1528-2635-22-2-197.pdf>
3. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://www.edegan.com/pdfs/Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20-%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf](https://www.edegan.com/pdfs/Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20-%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf)
4. European Federation of Engineering Consultancy Associations (EFCA). (2023). \*Future Trends Report 2023: How do I get future-ready? A playbook for consulting engineers in times of uncertainty\*. <https://www.efcanet.org/sites/default/files/2023-11/Future%20Trends%20Report%202023.pdf>
5. Kirillova, E. A., Tyutyunnik, A. A., & Renkas, A. V. (2024). Dynamic abilities of cooperative formations as a basis for balanced sustainable development of their participants in strategic perspective. In *2024 7th International Conference on*

- 
- Information Technologies in Engineering Education (Inforino)* (pp. 1–5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/Inforino60363.2024.10551971>
6. Orekhova, S. V. (2014). Obosnovaniye vybora bankovskoy strategii na osnove otsenki dinamicheskikh sposobnostey firmy [Justification of selecting a banking strategy based on assessing a firm's dynamic capabilities]. *Sovremennaya konkurensiya*, (3). <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-vybora-bankovskoy-strategii-na-osnove-otsenki-dinamicheskikh-sposobnostey-firmy>
  7. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. [https://www.researchgate.net/publication/229922702\\_Understanding\\_the\\_Elusive\\_Black\\_Box\\_of\\_Dynamic\\_Capabilities](https://www.researchgate.net/publication/229922702_Understanding_the_Elusive_Black_Box_of_Dynamic_Capabilities)
  8. Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: The mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591–613. <https://doi.org/10.1108/eb-06-2019-0113>
  9. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Teece%2C%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece%2C%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
  10. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>