

УДК 338.24:005.21

DOI 10.52928/2070-1632-2026-75-2-28-34

ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ И ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ В КОНТЕКСТЕ ПЕРЕХОДНЫХ ЭКОНОМИК**А.С. ПРИЩЕПОВ, ДВА****(ООО «КвестЛоджик», Минск)****ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0491-7619>**

В статье систематизированы современные подходы к концептуализации и операционализации динамических способностей (ДС) организаций. Проведен критический анализ эволюции концепции ДС от ресурсного подхода до микрооснований. На основе мета-анализа количественных исследований выявлена критическая непрозрачность операционализации ДС, что ограничивает сопоставимость результатов. Обоснована специфика переходных экономик постсоветского пространства – двойственная институциональная среда, значительная доля государственного сектора, санкционное давление – как модифицирующего контекста для развития ДС. Предложена концептуальная модель операционализации ДС для переходных экономик, адаптирующая триаду Тиса (распознавание – овладение – реконфигурация) через введение институциональных модераторов. Определены направления эмпирической верификации модели.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, динамические способности, операционализация, переходная экономика, Беларусь, ресурсный подход, институциональная среда.

Введение. Концепция динамических способностей (ДС), сформулированная в рамках стратегического менеджмента в середине 1990-х годов, предлагает теоретическую рамку для осмысления адаптации организаций к турбулентной среде – геополитической нестабильности, деглобализации, санкционному давлению и цифровой трансформации. Вместе с тем эмпирическая верификация концепции остается предметом острых дискуссий: О. Бруйка, К. Прандж и Х. Ли [1], систематизировав 185 количественных исследований, выявили критическую непрозрачность операционализации ДС, ведущую к несопоставимости результатов. Для переходных экономик эта проблема усиливается ограниченностью данных и высокой ролью неформальных институтов.

Республика Беларусь занимала в 2023 г. 80-е место в Глобальном рейтинге инноваций и сталкивается с необходимостью трансформации отраслевой структуры в условиях санкционного давления и ограничения доступа к трансферу технологий [22]. НСУР-2040 определяет цифровую трансформацию как стратегический приоритет [19], однако инструменты диагностики организационных способностей, адаптированные к постсоветскому контексту, отсутствуют. Цель статьи – систематизировать подходы к концептуализации и операционализации ДС и обосновать адаптированную рамку для эмпирических исследований в переходных экономиках. Задачи: 1) провести критический анализ эволюции концепции ДС; 2) систематизировать подходы к измерению ДС; 3) выявить специфику переходных экономик как контекста ДС; 4) предложить концептуальную модель с институциональными модераторами.

Основная часть. Теоретический фундамент ДС составляет ресурсный подход (Resource-Based View, RBV), перенесший фокус анализа с отраслевой структуры на внутренние ресурсы фирмы и сформулировавший критерии VRIN. Его фундаментальное ограничение – статичность: подход объяснил, почему фирмы различаются, но не как они становятся различными. Этот пробел заполнила концепция динамических способностей – *способностей фирмы интегрировать, строить и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для адаптации к быстро меняющейся среде* (Тис, Пизано, Шуэн, 1997). Тис (2007) операционализировал её через триаду микрооснований: распознавание (сканирование среды, идентификация возможностей и угроз), овладение (мобилизация ресурсов, инвестиционные решения) и реконфигурация (трансформация структуры, обновление активов). Систематический обзор 185 исследований [1] подтвердил эту триаду как консенсусную структуру конструкта ДС.

Эйзенхардт и Мартин (2000) предложили «слабую» версию ДС – лучшие практики с общими чертами у различных фирм, – в противовес уникальным идиографическим способностям Тиса. Это различие операционально значимо: «слабая» версия допускает стандартизированные шкалы, «сильная» требует процессуальных методов. О. Бруйка и соавторы [1] показали, что большинство исследователей принимают триаду Тиса, но применяют инструменты «слабой» версии – в этой методологической непоследовательности кроется главный источник кризиса операционализации. И. Альзате и соавторы в мета-анализе 47 исследований подтвердили положительную агрегированную связь ДС с результативностью ($r = 0,38, p < 0,001$) при высокой гетерогенности эффектов ($I^2 = 78\%$) [13].

Исследования 2022–2026 гг. продвигаются в нескольких направлениях. К. Забель и Д. О'Брайен [2] эмпирически установили секвенциальную зависимость компонентов триады: распознавание предшествует освоению, освоение – реконфигурации, при этом каждый компонент оказывает прямое и опосредованное воздействие на инновационную результативность. М. Дарвизех и С. Элдридж [4] предложили операционализировать ДС через иерархию управленческих решений, привязав компоненты к наблюдаемым актам и устранив тем самым проблему тавтологии. Х. Хаапио и Дж. Мери [14] выявили граничное условие: в режиме радикальной неопределенности

классическая линейная последовательность замещается итеративно-адаптивной логикой – распознавание переключается на быстрое тестирование гипотез, овладение трансформируется в серию малых ставок (*affordable loss*), реконфигурация становится непрерывной. Данный результат принципиален для переходных экономик с институциональной неопределенностью.

Расширение предметного поля охватывает несколько направлений. Д. Лукито и соавторы [3] концептуализировали способности к управлению трансформацией как специфическую форму ДС для цифровой трансформации. А. Альшаар и С. Алкшали [9] связали ДС с гибкостью цепочек поставок, что критически важно для белорусских предприятий, вынужденных после 2020 г. радикально перестраивать логистику в условиях санкций. Абсорбция внешнего знания выступает ключевым предшественником ДС в развивающихся экономиках [7]: распознавание опирается на мониторинг зарубежных трендов, овладение – на трансфер технологий, реконфигурация – на интеграцию привлеченного знания в организационные рутины. Ограничение доступа к западным технологиям вынуждает переориентировать абсорбционные каналы.

О. Бруяка и соавторы [1], проанализировав 185 количественных исследований ДС, вскрыли фундаментальную проблему: большинство исследователей не осознают или не эксплицируют различие между рефлексивной и формативной моделями измерения. В рефлексивной модели индикаторы рассматриваются как проявления латентного конструкта (ДС – индикаторы): если организация обладает высоким уровнем распознавания, это должно проявляться во всех связанных индикаторах одновременно и удаление одного индикатора не изменяет сущность конструкта. В формативной модели индикаторы формируют конструкт (индикаторы – ДС): распознавание не существует как единая латентная переменная, а конституируется совокупностью конкретных практик – мониторинга среды, анализа данных, неформальных контактов, – и удаление одного индикатора изменяет конструкт содержательно. Выбор между моделями не является техническим: он определяет, что именно будет измерено: общая латентная способность или конфигурация конкретных практик.

Последствия этого различия для переходных экономик существенны: если принять рефлексивную модель, распознавание в Беларуси и распознавание в Венгрии – проявления одного и того же конструкта, различающегося лишь по уровню. Если принять формативную модель, распознавание в Беларуси может иметь содержательно иную структуру: включать мониторинг административных решений (отсутствующий в западных шкалах), неформальные коммуникации с регуляторами (не операционализируемые стандартными опросниками) и при этом не включать глобальный технологический сканнинг (ограниченный санкциями). С. Хвилковска-Кубала и соавторы [8] эксплицитно приняли формативный подход и предложили процессную модель ДС с пятью компонентами: поиск возможностей, управление знаниями, координация, реконфигурация и организационная адаптация. Их эмпирическое исследование польских предприятий показало, что компоненты демонстрируют различную чувствительность к отраслевому контексту, что подтверждает содержательную нетождественность компонентов и обосновывает формативный подход.

Вторая структурная проблема – многоуровневость конструкта. ДС могут локализоваться на индивидуальном уровне (когнитивные способности менеджера к распознаванию возможностей), групповом (способность команды к координации), организационном (организационные рутины сканирования, инвестирования и реконфигурации) и межорганизационном (способность сети к коллективной адаптации). Б. Чжу и соавторы [11], исследуя предприятия Балтийских государств, показали, что ДС на межорганизационном уровне медируют связь между сотрудничеством и результативностью, но используемые ими шкалы оперировали на организационном уровне, что создает несоответствие между теоретическим аргументом и эмпирическим измерением. Для переходных экономик проблема уровней анализа особенно актуальна, поскольку значительная часть ДС может локализоваться не на организационном, а на индивидуальном уровне (личные связи руководителя с регуляторами) или на межорганизационном уровне (включенность в государственные программы развития).

В следствие сложились четыре различные парадигмы измерения. Шкалы субъективной самооценки (используются в 72% исследований [1]) подвержены смещению из-за общего метода сбора данных, смещению ответов под влиянием эффекта социальной желательности и ретроспективной рационализации. Процессные модели на основе кейсов (М. Дарвизех и С. Элдридж [4]) позволяют выявить механизмы ДС, но ограниченно обобщаемы. Прокси-индикаторы (интенсивность исследований и разработок, патенты, М&А) объективны, но измеряют результаты, а не сами способности. Многоуровневые интеграционные модели, комбинирующие субъективные и объективные данные, обеспечивают наибольшую объяснительную силу [7; 13] – этот подход оптимален для переходных экономик, хотя и сопряжен с дополнительными барьерами: низким качеством финансовой отчетности и непрозрачностью информационных потоков.

Переходные экономики постсоветского пространства характеризуются фундаментальной двойственностью институциональной среды: формальные рыночные институты (частная собственность, контрактное право, антимонопольное регулирование) сосуществуют с современным развитием командно-административной системы (директивное планирование, административное ценообразование, системы программ и инициатив). К.В. Рудый [21], анализируя модель государственного капитализма в Беларуси, показал, что государственная собственность охватывает более 50% промышленного производства, при этом директивные методы управления (доведение прогнозных показателей, административное ценообразование, ограничение на увольнение персонала) применяются не только к государственным, но и к частным предприятиям. Это создает институциональную среду,

которую можно определить как гибридную, – сочетающую элементы плановой и рыночной координации. Организации функционируют в режиме двойной навигации: одновременное выполнение требований административной вертикали (прогнозные показатели, государственные программы) и рыночных сигналов (спрос, конкуренция, технологические тренды). Эта двойственность модифицирует все компоненты триады Тиса. К.В. Рудый [22] продемонстрировал, что политические факторы в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) существенно влияют на потоки прямых иностранных инвестиций (ПИИ), выделив два альтернативных сценария – подключение и отсоединение от западных экономических структур. Белорусский случай отсоединения, начавшийся в 2020 г., радикально изменил ландшафт для распознавания: снижение прозрачности информации, ограничение доступа к международным базам данных, технологическим платформам и профессиональным сетям вынуждают организации компенсировать дефицит формального сканирования усилением неформальных каналов – личных контактов, отраслевых ассоциаций, связей на постсоветском пространстве.

Овладение в гибридной среде приобретает специфический двухканальный характер. Рыночный канал включает стандартные механизмы – привлечение инвестиций, банковское кредитование, реинвестирование прибыли. Административный канал включает участие в государственных программах (государственные программы инновационного развития, программы импортозамещения), получение налоговых льгот (например, резидентство в Парке Высоких Технологий), размещение госзаказа, доступ к государственному финансированию через институты развития. К.В. Рудый [21] показал, что административный канал обеспечивает краткосрочную устойчивость предприятий, но долгосрочно консервирует структуру и снижает стимулы к рыночному поиску ресурсов. Для ДС это создает парадокс: овладение через административное направление может обеспечивать текущую адаптацию (организация получает ресурсы для реализации проекта), но подавлять долгосрочное развитие распознавания (зачем сканировать рынок, если ресурсы поступают через административные каналы?) и реконфигурации (зачем реконфигурировать структуру, если государство гарантирует стабильность?).

Эмпирические данные 2022–2026 гг. позволяют провести содержательное сравнение. М. Линь [10] на выборке 312 МСП Вьетнама, сопоставимой с белорусской по институциональному устройству, выявила статистически значимое влияние ДС на результативность ($\beta = 0,41$, $p < 0,01$), при этом наибольший эффект демонстрировали компоненты координации и интеграции, связанные с управлением государственными отношениями. Б. Чжу и соавторы [11], исследуя постсоветские экономики Балтии, выявили медирующую роль ДС в связи межорганизационного сотрудничества с результативностью в контексте циркулярной экономики. Х. Арена-Гайтан и П. Ледесма-Чавес [6] показали, что предприятия Центральной и Восточной Европы с развитыми ДС демонстрируют более высокую устойчивость в периоды экономических кризисов. Р. Опоку и соавторы [12] установили дифференцированные эффекты компонентов триады: реконфигурация выступает наиболее сильным предиктором результативности ($\beta = 0,47$) по сравнению с распознаванием ($\beta = 0,28$) и овладением ($\beta = 0,33$). Следствие для переходных экономик: реконфигурация наиболее значима и одновременно наиболее затруднена институциональными ограничениями (организационная инерция плановой экономики, административные барьеры реструктуризации, дефицит управленческих компетенций) – ловушка реконфигурации.

Белорусская исследовательская традиция в области ДС формируется преимущественно вокруг цифровой трансформации. А.А. Подупейко [15] связала цифровые технологии с компонентами ДС: бизнес-аналитика усиливает распознавание, платформенные решения расширяют овладение, облачные технологии облегчают реконфигурацию. И.В. Новикова [17] предложила методiku оценки цифрового развития организаций, применимую как компонент операционализации ДС. Исследование BEROC [20] зафиксировало существенную дифференциацию адаптивности по формам собственности: частные предприятия демонстрировали более высокую скорость адаптации к санкциям по сравнению с государственными – косвенное свидетельство различий в уровне ДС между секторами. Г.Г. Головенчик и М.М. Ковалев [23] показали, что цифровая реконфигурация становится необходимым условием конкурентоспособности в глобализирующейся экономике. Четыре институциональных фактора, выявленных в ходе анализа, образуют основу концептуальной модели: (1) качество регуляторной среды (предсказуемость правил); (2) уровень государственного участия; (3) развитость рыночных институтов; (4) интенсивность внешнего давления (санкции).

Синтез проведенного анализа позволяет предложить интегративную модель операционализации ДС, адаптированную для переходных экономик (рисунок). Модель основана на пяти теоретических предпосылках, каждая из которых систематически обоснована в предшествующих разделах. Первая предпосылка: триада Тиса принимается как базовая структура конструкта. Этот выбор обоснован содержательным анализом: обзор О. Бруяки и соавторов [1] показал, что альтернативные структуры (пятикомпонентная модель С. Хвилковска-Кубалы [8], шестикомпонентная модель М. Линь [10]) содержательно сводимы к триаде. Вторая предпосылка: компоненты триады связаны секвенциальной, а не параллельной логикой – К. Забель и Д. О’Брайен [2] эмпирически установили, что распознавание предшествует овладению, овладение – реконфигурации, при этом секвенция допускает итеративность, обнаруженную Х. Хаапио и Дж. Мери [14] в условиях радикальной неопределенности. Третья предпосылка: формативная модель измерения предпочтительна для уровня компонентов триады – этот выбор обоснован содержательной нетождественностью компонентов, подтвержденной дифференцированными эффектами в работе Р. Опоку [12] (реконфигурация – $\beta = 0,47$, распознавание – $\beta = 0,28$). Четвертая предпосылка: институциональная среда переходных экономик модифицирует не силу, а содержание каждого компонента триады –

этот тезис обоснован анализом белорусского контекста (раздел 3) и сравнительными данными из Вьетнама [10], Балтии [11] и ЦВЕ [6; 22]. Пятая предпосылка: цифровая трансформация выступает сквозным фактором, модифицирующим все компоненты триады [3; 15; 23].

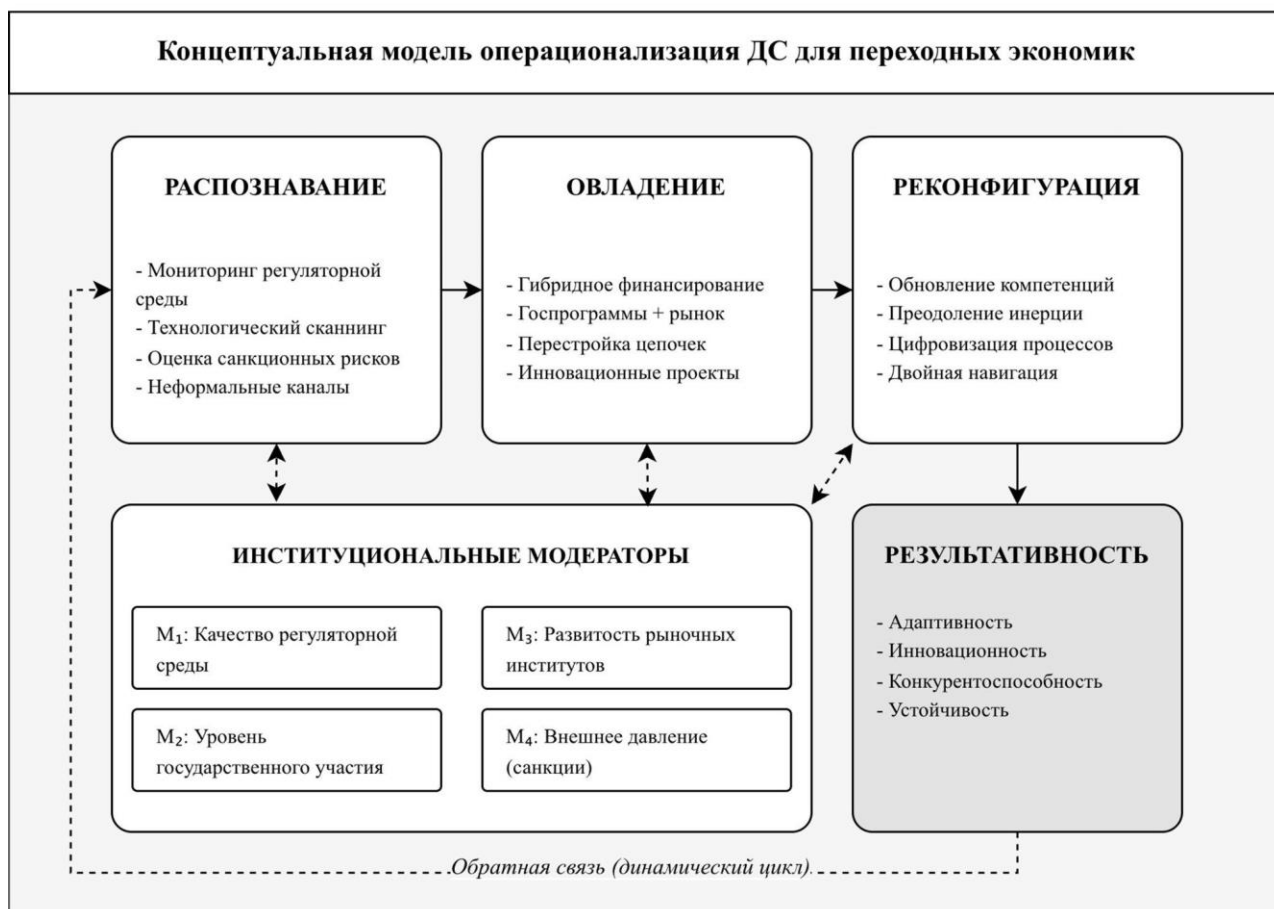


Рисунок. – Концептуальная модель операционализации динамических способностей для переходных экономик

Ключевой теоретический вклад модели – введение четырех институциональных модераторов, опосредствующих связь между компонентами ДС и результативностью организации. Модератор M₁ (качество регуляторной среды) определяет предсказуемость правил игры: высокое качество расширяет горизонт распознавания, низкое – вынуждает организации переключаться на мониторинг регуляторных изменений в ущерб технологическому сканнингу. Модератор M₂ (уровень государственного участия) формирует гибридный характер овладения: госпрограммы создают альтернативные каналы финансирования, но одновременно снижают мотивацию к рыночному поиску ресурсов. Модератор M₃ (развитость рыночных институтов) влияет на реконфигурацию: неразвитость рынков капитала, труда и технологий ограничивает доступные варианты реконфигурации, заставляя организации опираться на внутренние ресурсы. Модератор M₄ (внешнее давление / санкции) действует амбивалентно: разрушая привычные связи, он одновременно создает императив адаптации, стимулируя развитие ДС в направлении импортозамещения и переориентации рынков.

Принципиальное отличие предлагаемой модели от классической триады Тиса состоит в том, что модераторы не просто контекстуализируют ДС, а трансформируют их содержание. В рыночных экономиках распознавание направлено преимущественно на технологические и рыночные сигналы; в переходных экономиках оно дополняется мониторингом административных решений и неформальных каналов. Овладение в рыночных экономиках основано на финансовых рынках, в переходных – приобретает гибридный характер, сочетая рыночные механизмы с административными ресурсами. Реконфигурация в рыночных экономиках реализуется через M&A, аутсорсинг и реструктуризацию, в переходных – осложняется организационной инерцией плановой экономики и необходимостью двойной навигации.

Система индикаторов (таблица) построена на принципе триангуляции: компоненты триады измеряются комбинацией субъективных (шкалы Likert) и объективных (прокси) данных, что снижает смещение из-за общего метода сбора данных [8] и повышает конструктивную валидность [1]. Рекомендуется формативная модель на уровне компонентов триады при рефлексивной – на уровне субиндикаторов внутри каждого компонента. Такой двухуровневый подход обеспечивает методологическую прозрачность, на необходимость которой указывали О. Бруйка и соавторы [1], и учитывает специфику переходных экономик.

Таблица. – Система индикаторов операционализации динамических способностей для переходных экономик

Компонент ДС	Индикатор	Тип данных	Источник обоснования
Распознавание	S1. Формализация процедур мониторинга регуляторной среды	Шкала Likert (1-7)	[1; 8]
Распознавание	S2. Интенсивность технологического сканнинга	Шкала Likert (1-7)	[2; 7]
Распознавание	S3. Систематичность оценки санкционных и политических рисков	Шкала Likert (1-7)	[6; 22]
Распознавание	S4. Использование цифровых инструментов аналитики	Шкала Likert (1-7)	[3; 15; 23]
Распознавание	S5. Интенсивность неформальных коммуникаций с регуляторами	Шкала Likert (1-7)	[21]
Овладение	Z1. Доля выручки на инновации (R&D intensity)	Прокси (%)	[1; 13]
Овладение	Z2. Количество инновационных проектов за 3 года	Прокси (ед.)	[2; 12]
Овладение	Z3. Скорость стратегических решений (цикл от идеи до запуска)	Шкала Likert (1-7)	[4; 14]
Овладение	Z4. Использование госпрограмм и субсидий	Шкала Likert (1-7)	[18; 21]
Овладение	Z5. Диверсификация источников финансирования	Шкала Likert (1-7)	[9; 22]
Реконфигурация	R1. Частота организационных реструктуризаций за 5 лет	Прокси (ед.)	[1; 8]
Реконфигурация	R2. Внедрение управленческих технологий (ERP, CRM, BI)	Шкала Likert (1-7)	[3; 15]
Реконфигурация	R3. Инвестиции в развитие персонала (доля ФОТ)	Прокси (%)	[7; 10]
Реконфигурация	R4. Уровень цифровизации бизнес-процессов	Шкала Likert (1-7)	[16; 17; 23]
Реконфигурация	R5. Гибкость организационной структуры	Шкала Likert (1-7)	[5; 11]

Верификация модели предполагает три последовательных этапа.

Первый – качественное пилотное исследование (6–10 полуструктурированных интервью с руководителями предприятий различных форм собственности и отраслей) для содержательной валидации индикаторов и выявления неформальных практик распознавания и гибридного овладения.

Второй – психометрическая валидация опросного инструмента: экспертная оценка контентной валидности ($CVI \geq 0,80$), пилотное тестирование ($n = 30-50$), оценка надежности (альфа Кронбаха $\geq 0,70$, $CR \geq 0,70$) и конструктивной валидности (конфирматорный факторный анализ, $AVE \geq 0,50$).

Третий – масштабное исследование ($n \geq 200$) с использованием PLS-SEM для одновременного тестирования прямых эффектов компонентов ДС, модулирующих эффектов $M_1 - M_4$ и медирующих эффектов между компонентами триады; перспективно лонгитюдное исследование динамики ДС в период адаптации к санкциям (2020–2026) со смешанным дизайном, позволяющее зафиксировать темпоральность, на необходимость изучения которой указывали О. Бруйка и соавторы [1].

Заключение. Проведенный синтез теоретических подходов и эмпирических результатов позволяет сформулировать ключевые выводы, имеющие значение как для теории стратегического менеджмента, так и для практики управления в переходных экономиках.

Первый вывод – методологический. Анализ 185 количественных исследований [1] и систематических обзоров [7; 13] показал, что главной преградой для развития теории ДС является не дефицит концептуальных идей, а непрозрачность операционализации. Исследователи произвольно выбирают между рефлексивными и формативными моделями, уровнями анализа и типами данных, что делает результаты несопоставимыми. Для переходных экономик эта проблема усугубляется спецификой институциональной среды: стандартные западные шкалы не улавливают неформальные практики распознавания (связи с регуляторами), гибридный характер овладения (сочетание госпрограмм и рынка) и специфические барьеры реконфигурации (инерция плановой экономики). Предложенная двухуровневая формативно-рефлексивная модель с эксплицитным обоснованием каждого методологического выбора представляет шаг к преодолению этого разрыва.

Второй вывод – теоретический. Интеграция данных из различных контекстов – Вьетнам [10], Балтийские государства [11], ЦВЕ [6; 22], Беларусь [15; 16; 17; 20; 21] – демонстрирует, что ДС универсальны по структуре (триада Тиса воспроизводима), но контекстно-специфичны по механизмам. Введение четырех институциональных модераторов ($M_1 - M_4$) позволяет формализовать эту контекстную специфику. Модель показывает, что в переходных экономиках институциональная среда не просто модифицирует силу связи «ДС – результативность», но трансформирует содержание каждого компонента триады. Это существенно развивает теорию ДС, которая до настоящего времени разрабатывалась преимущественно на материале рыночных экономик.

Третий вывод – практический. Для белорусских предприятий модель создает основу для диагностики организационных способностей. Система из 15 индикаторов (см. таблицу) позволяет:

- а) идентифицировать узкие места в цикле распознавание-овладение-реконфигурация;
- б) учесть институциональный контекст через модераторы;
- в) разработать адресные стратегии усиления ДС.

В условиях санкционного давления и технологического разъединения [22] способность к быстрой реконфигурации ресурсной базы приобретает критическое значение, а цифровая трансформация, как показали Г.Г. Головенчик и М.М. Ковалев [23], становится необходимым условием конкурентоспособности в глобализирующейся экономике.

Научная новизна исследования состоит в разработке интегративной модели операционализации динамических способностей, впервые адаптированной для постсоветских переходных экономик через систему институциональных модераторов. В отличие от существующих моделей, предложенный подход:

- а) формализует модифицирующую роль институциональной среды;
- б) предлагает верифицируемую систему индикаторов с явным обоснованием каждого выбора;
- в) учитывает специфические механизмы ДС (неформальное распознавание, гибридное освоение, двойная навигация в реконфигурации).

Практическая значимость определяется возможностью создания инструментов диагностики и развития динамических способностей белорусских предприятий. Перспективы дальнейших исследований включают: эмпирическую верификацию модели на данных белорусских предприятий; сравнительные исследования ДС в переходных экономиках (Беларусь, Россия, Казахстан, Узбекистан); лонгитюдный анализ динамики ДС в период адаптации к санкциям (2020–2026).

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Bruyaka O., Prange C., Li H. Dynamic capabilities measurement safari: A roadmap // *International Journal of Management Reviews*. – 2024. – Vol. 26, No. 3. – DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12364>.
- 2 Zabel C., O'Brien D. Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance // *European Journal of Innovation Management*. – 2024. – Vol. 27, No. 9. – DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0574>.
- 3 Lukito D., Perdhana M. S., Suharnomo S. Transformation Management Capabilities for Digital Transformation Initiatives: A Construct Conceptualization in Alignment with the Dynamic Capabilities Framework // *Journal of Organizational Management Studies*. – 2022. – DOI: <https://doi.org/10.5171/2022.845443>.
- 4 Darvizeh, M. Y., Eldridge S. Lessons For Enhancing Competitive Advantage: Dynamic Capabilities Framework // *International Journal of Business and Management Studies*. – 2022. – Vol. 3, No. 11. – DOI: <https://doi.org/10.56734/ijbms.v3n11a1>.
- 5 De Luca L. M., Morgan R., De Angelis R. Open strategy and dynamic capabilities: A framework for circular economy business models research // *Business Strategy and the Environment*. – 2023. – Vol. 32, No. 6. – DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3397>.
- 6 Arenas-Gaitán J., Ledesma-Chaves P. Dynamic capabilities in times of economic crisis: A vision of success in international markets // *Heliyon*. – 2023. – Vol. 9, No. 12. – e22703. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22703>.
- 7 Tamirat S., Amentie C. Advances in knowledge-based dynamic capabilities: A systematic review // *Cogent Business & Management*. – 2023. – Vol. 10, No. 3. – DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257866>.
- 8 The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies / A. Chwiłkowska-Kubala, S. Cyfert, W. Szumowski, R. Miśkiewicz // *PLoS ONE*. – 2021. – Vol. 16, No. 4. – e0249724. – DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>.
- 9 Alshaar A. M. K., Alkshali S. Fostering Supply Chain Agility: The Power of Dynamic Capabilities // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. – 2024. – Vol. 14, No. 6. – DOI: <https://doi.org/10.6007/ijarbss.v14-i6/21672>.
- 10 Linh M. M. Impact of Dynamic Capabilities on Business Performance of SMEs in Hanoi, Vietnam // *International Journal of Social Science and Human Research*. – 2025. – Vol. 8, No. 10. – DOI: <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i10-97>.
- 11 Bridging Inter-Organizational Collaboration, Circular Economy Practices, and Firm Performance: The Role of Dynamic Capabilities Within Baltic States / B. Zhu, T. Ahmadow, O. Kuba, W. Gerstberger, V. Prokop // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. – 2025. – DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.70314>.
- 12 Achieving sustainable performance through dynamic capabilities in disruptive manufacturing environments / R. K. Opoku, J. Ampah, N. J. N. Korsi, A. Mansoor, et al. // *Business Process Management Journal*. – 2025. – DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2025-0221>.
- 13 Meta-analysis of organizational and supply chain dynamic capabilities / I. Alzate, E. Manotas, A. Boada, C. Burbano // *Problems and Perspectives in Management*. – 2022. – Vol. 20, No. 3. – DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.27).
- 14 Наарю Н., Меро J. An effectual approach to executing dynamic capabilities under unexpected uncertainty // *Industrial Marketing Management*. – 2022. – Vol. 107. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.021>.
- 15 Подупейко А.А. Динамические способности и организационная гибкость в контексте цифрового развития организации // *Материалы форума «Развитие интернационализации и экономической интеграции в новых реалиях»: XXI Междунар. науч.-техн. конф. «Наука – образованию, производству, экономике», Минск, 23–24 марта 2023 г. / БНТУ. – Минск: Четыре четверти, 2023. – С. 49–50. – URL: <https://rep.bntu.by/handle/data/128065>.*
- 16 Зенькова Л.П., Машевская О.В. Трансформация экономической системы в условиях становления цифровой экономики. – Минск: ИВЦ Минфина, 2024. – 239 с.
- 17 Новикова И.В. Оценка цифрового развития организации // *Труды БГТУ. Серия 5, Экономика и управление*. – 2025. – № 1(292). – С. 38–50.
- 18 Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты, прогнозы: сб. науч. ст. В 2 т. / ред. кол.: Д.В. Муха [и др.]; Ин-т экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2024. – 814 с. – URL: <https://www.ictt.by/rus/market-place/rctt-network/view.php?proid=66509225c3af66c7497a6594917fab&lng=rus>.
- 19 Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларуси на период до 2040 года (НСУР-2040). – Минск, 2025. – URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR/natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-razvitija-respubliki-belarus-na-period-do-2040-goda.pdf>.
- 20 Частный и государственный сектора экономики Беларуси: куда качнулся маятник после 2019 года? // *BEROC Policy Paper Series, PP no. 124*. – Минск: BEROC, 2025. – URL: <https://beleconomy.org/upload/mediabrary/5a8/5a8941587f91920b9435c87f8296bf18.pdf>.

- 21 Рудый К.В. Государственный капитализм в Беларуси // Мировая экономика и международные отношения. – 2016. – Т. 60, № 4. – С. 77–85.
- 22 Rudy K. Political Effects on FDI in the CEE Region: Two Cases of Connectivity and Decoupling from the West // Global Journal of Emerging Market Economies. – 2024. – Vol. 16, No. 2. – P. 149–167.
- 23 Головенчик Г.Г., Ковалев М.М. Цифровая глобализация: мировые тренды, влияние на рост и интернационализацию национальных экономик // Вестник Российского университета дружбы народов Серия: Экономика = RUDN Journal of Economics. – 2025. – Т. 33, №. 3. – С. 357–381. – DOI: <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2025-33-3-357-381>.

Поступила 15.04.2026

DYNAMIC CAPABILITIES OF ORGANIZATION: CONCEPTUAL AND OPERATIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF TRANSITIONAL ECONOMIES

A. PRISHCHEPOV, DBA
(*Questlogic LLC., Minsk*)

The article systematizes contemporary approaches to conceptual and operational development of organizational dynamic capabilities (DC). A critical analysis of the DC concept evolution from the resource-based view to micro-foundations is conducted. Based on a review of 185 quantitative studies, critical opacity in DC operationalization is revealed, limiting comparability of results. The specificity of post-Soviet transition economies – dual institutional environment, significant state sector, sanctions pressure – is substantiated as a modifying context for DC development. A conceptual model for DC operationalization in transition economies is proposed, adapting the Teece triad (sensing – seizing – reconfiguring) through the introduction of institutional moderators. Directions for empirical verification of the model are identified.

Keywords: *strategic management, dynamic capabilities, operationalization, transition economy, Belarus, resource-based view, institutional environment.*