

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Лобан Никита Вячеславович

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Устинова Ольга Евгеньевна,
кандидат экономических наук, доцент

Москва – 2025

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 2 декабря 2025 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100, и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Трачук А.В., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Абдикеев Н.М., д.техн.н., профессор;
заместитель председателя – Линдер Н.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Гилева Т.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:
Гончаренко Л.П., д.э.н., профессор;
Гумерова Г.И., д.э.н., профессор;
Кожевников М.В., д.э.н., доцент;
Кравченко С.И., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Лосева О.В., д.э.н., доцент;
Матковская Я.С., д.э.н., доцент;
Паштова Л.Г., д.э.н., профессор;
Погодина Т.В., д.э.н., профессор;
Ряховская А.Н., д.э.н., профессор;
Смирнов В.М., д.э.н., доцент;
Солнцев И.В., д.э.н., доцент;
Шаркова А.В., д.э.н., профессор;
Юданов А.Ю., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 19 сентября 2025 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.102

Т.А. Гилева

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Изучение вопроса обеспечения стратегической устойчивости российских организаций в современных условиях является актуальным и важным в связи с динамичной трансформацией экономической и геополитической обстановки, приводящей к структурной перестройке мировой экономики и изменениям во внешнеэкономических связях. Внешняя среда характеризуется различными непредвиденными шоками (например, пандемия COVID-19), а также ускорением развития общества и технологий. Вышеперечисленные факторы создают риски стабильному функционированию и долгосрочному росту организаций и способствуют усилению конкуренции, что повышает актуальность быстрой адаптации организаций в условиях высокой турбулентности внешней среды при сохранении траектории развития, устойчивости операционной деятельности и обеспечении конкурентоспособности.

Развитие отраслей экономики и отдельных предприятий имеет важное значение в достижении национальных целей России до 2030 года: в обеспечении темпа роста ВВП выше среднемировых и выходе на четвертое место в мире по объему ВВП (расчет по паритету покупательной способности), в том числе за счет роста производительности труда.

Для достижения поставленных целей, в том числе в условиях ограниченного доступа к мировым рынкам и ресурсам, а также санкционного давления, необходимо постоянное поддержание и развитие деятельности предприятий. Эффективное управление стратегической устойчивостью российских организаций является одним из ключевых факторов, позволяющих обеспечить поступательное развитие и стабильность их операционной деятельности. Одной из опций обеспечения стратегической устойчивости являются организационные инновации как возможность развития на основе внутренних преобразований, обеспечивающих гармоничное внутреннее совершенствование в ответ на внешние факторы. Организационные инновации позволяют компаниям трансформировать свою деятельность с учетом меняющихся внешних и внутренних условий и требуют меньших ресурсов, чем некоторые иные виды инноваций.

Исследование возможностей обеспечения стратегической устойчивости российских организаций за счет организационных инноваций имеет не только практическое, но и теоретическое значение. Актуальность исследования в данной области подтверждается соответствием современным фронтам науки, охватывающим информационно-аналитические технологии, прогнозирование и управление на основе

искусственного интеллекта (включая машинное обучение). Организационные инновации позволяют внедрять и использовать современные технологии в рабочих процессах предприятия. Полученные результаты могут быть использованы для формирования и развития подходов и концепций в области управления организациями в условиях неопределенности и изменений на рынке (в нестабильной среде) и для развития в стабильной среде, а также для более глубокого изучения положений, связанных со стратегической устойчивостью и организационными инновациями.

В этой связи изучение способов обеспечения стратегической устойчивости российских организаций становится важнейшей задачей. Решение данной задачи может способствовать повышению конкурентоспособности предприятий, укреплению экономической стабильности страны в целом и обеспечению ее экономического развития в долгосрочной перспективе.

Степень разработанности темы исследования. Исследования в области стратегической устойчивости организаций представлены в научных работах российских и зарубежных авторов: Р.М. Гильмуллиной, Е.С. Григорян, М.Н. Дудина, А.Н. Ильиченко, В.А. Козлова, М.И. Кротова, А.В. Кучерявого, Т. Лоуренса, Н.В. Лясникова, В.А. Радченко, Н.С. Рычихиной, Е.А. Тихомирова, М. Хепфера, М.М. Чотчаева, Н.С. Яшина и др. Актуальность исследований в области стратегической устойчивости также обусловлена высокой динамикой внешней среды, включающей в себя как экономические, так и геополитические факторы, приводящие к трансформации экономики и существующих экономических связей.

Исследования в области организационных инноваций проводили следующие отечественные и зарубежные ученые: А.М. Батьковский, А.О. Глухов, В.П. Горшенин, Р. Дафт, Дж. Дэвидсон, П.В. Кравчук, О.Н. Киселева, Д.С. Киселев, Р. Ламберт, И.Г. Мещеряков, Ю.Ю. Резепин, С.И. Трапезников, А.В. Фомина, Е.Ю. Чуракова, С.В. Шкодинский, Й. Шумпетер и др. Важность исследований в области организационных инноваций подтверждается тем, что они служат эффективным способом внедрения в деятельность организаций современных технологий, таких как искусственный интеллект (включая машинное обучение) и прогнозное моделирование, которые сегодня являются одними из наиболее актуальных направлений научных исследований.

Исследования в области организационных компетенций также представлены в работах российских и зарубежных авторов: А.А. Ахмадовой, Дж. Барни, Е.П. Гариной,

Т.А. Гилевой, Р. Гранта, Ю.С. Ключевой, Л.И. Лукичевой, К. Прахалада, М.Р. Салихова, Н.В. Сергеевой, П. Спэроу, С.Г. Фалько, Г. Хамеля, Т.В. Якубова, В.В. Яценко и др.

Несмотря на большой вклад ученых в изучение названных тем, взаимосвязь между понятиями «стратегическая устойчивость», «организационные компетенции» и «организационные инновации» остается малоизученной. В приведенных исследованиях отсутствует сформированный набор организационных компетенций, ориентированный на обеспечение стратегической устойчивости организации. Организационные компетенции, которыми должна обладать корпоративная инновационная система, в том числе в целях управления организационными инновациями, способствующими обеспечению стратегической устойчивости, не рассматривались детально. Несмотря на глубокое изучение функций корпоративных инновационных систем, наблюдается недостаток внимания к функциям, ориентированным на обеспечение стратегической устойчивости. Организационные инновации, рассматриваемые как инструмент для достижения стратегической устойчивости, изучаются фрагментарно и в контексте инноваций в целом, а не организационных инноваций. Имеющиеся подходы к оценке уровня развития организационных компетенций в большей степени представляют собой направления и алгоритмы, нежели перечень конкретных показателей и их значений. Более того, существующие исследования по перечисленным направлениям не учитывают контекст обеспечения стратегической устойчивости организаций.

Цель и задачи диссертационного исследования сформулированы исходя из необходимости обеспечения стратегической устойчивости организации на основе организационных инноваций, являющихся одним из инструментов развития организации и ее адаптации к меняющимся условиям ведения деятельности, для успешного использования которых требуются развитые организационные компетенции.

Цель исследования – совершенствование теоретических подходов и разработка практических решений для применения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации.

Достижение поставленной цели предопределяет постановку и последовательное решение следующего комплекса **задач**:

- выявить взаимосвязь между стратегической устойчивостью и организационными инновациями на основе анализа существующих подходов, определить функции корпоративной инновационной системы (далее – КИС) в обеспечении стратегической устойчивости организации;

- выявить и структурировать организационные компетенции КИС и предприятия в целом, необходимые для обеспечения стратегической устойчивости;
- выявить взаимосвязь между организационными инновациями, организационными компетенциями и стратегической устойчивостью организации на основе анализа рыночных практик;
- сформировать систему обеспечения стратегической устойчивости, в рамках которой организационные инновации и организационные компетенции рассматриваются как взаимодополняющие элементы;
- разработать комплексный подход к управлению организационными компетенциями КИС и предприятия в целом, включающий систему показателей для оценки уровня их развития;
- разработать и апробировать внутрикорпоративный алгоритм создания и внедрения организационных инноваций для обеспечения стратегической устойчивости организации.

Объектом исследования выступает управление организационными инновациями в коммерческой организации.

Предметом исследования являются пути совершенствования создания и внедрения организационных инноваций для их применения в целях достижения стратегической устойчивости коммерческой организации.

Методология и методы исследования. Методологическая база исследования опирается на систематизированный подход к изучению обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций. Этот подход синтезирует теоретическо-методологические наработки отечественных и зарубежных исследователей, интегрируя качественные и количественные методы для комплексного анализа теоретических положений и эмпирических данных. Использование такого методологического инструментария обеспечивает объективность и достоверность полученных результатов, позволяя всесторонне оценивать возможность обеспечения стратегической устойчивости организации в условиях непрерывно трансформирующегося рынка.

В диссертации используются такие методы исследования, как анализ, синтез, сравнительный анализ, специальные методы исследования, а именно:

- анализ научной и методологической литературы, посвященной вопросам стратегической устойчивости и организационных инноваций для формирования теоретической базы исследования;

- проведение эмпирических исследований, включающих привлечение экспертов для верификации организационных компетенций, показателей для их оценки, выявления особенностей работы с организационными инновациями и опрос организаций для установления взаимосвязи между стратегической устойчивостью, организационными компетенциями и организационными инновациями, оценки уровня развития организационных компетенций, анализа рыночных практик работы с организационными инновациями;

- анализ результатов опроса российских коммерческих организаций с использованием современных компьютерных технологий:

- 1) программного обеспечения MS Excel для формирования модели множественной регрессии, а также поиска необходимых корреляций между стратегической устойчивостью организации и уровнем развития организационных компетенций;

- 2) надстройки XLSTAT пакета MS Excel для проведения кластерного анализа k-методом.

Вышеперечисленные методы использованы в работе для анализа текущего состояния российских организаций в области стратегической устойчивости и формирования системы ее обеспечения, которая включает алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, а также комплексный подход к управлению организационными компетенциями.

Область исследования диссертации соответствует п. 19. «Управление инновациями. Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы управления инновациями» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Информационно-эмпирическую базу исследования составляют работы российских и зарубежных авторов в области стратегической устойчивости организаций и организационных инноваций; информация аналитических платформ и международных организаций; научные публикации, представленные в базах Web of Science и Scopus; результаты анкетирования российских организаций, функционирующих в различных секторах экономики; глубинные интервью с профильными экспертами; данные из открытых источников сети Интернет; данные Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР).

Научная новизна исследования заключается в развитии существующих подходов к управлению организационными инновациями и обеспечению стратегической устойчивости организации, которые в настоящее время рассматриваются изолированно. Теоретически обоснованы положения, касающиеся организационных компетенций и функций корпоративной инновационной системы для поддержания стратегической устойчивости организации. Разработаны практические рекомендации по укреплению стратегической устойчивости организаций посредством организационных инноваций и построения системы обеспечения стратегической устойчивости, в рамках которой представлены алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, а также комплексный подход к управлению организационными компетенциями.

Положения, выносимые на защиту:

1) Уточнены функции корпоративной инновационной системы в части обеспечения стратегической устойчивости организации. В отличие от существующих исследований, где рассматривались типовые функции КИС вне привязки к стратегической устойчивости организации, набор функций КИС дополнен следующими: выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, а также поиск, отбор и разработка инноваций, позволяющих уменьшить негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации (С. 51-53).

2) Эмпирически обоснован перечень необходимых организационных компетенций, требуемых для обеспечения стратегической устойчивости компаний (девять основных организационных компетенций, шесть – дополнительных). Это позволило сформировать и эмпирически обосновать набор необходимых организационных компетенций КИС, способствующих обеспечению стратегической устойчивости организации путем выполнения уточненного перечня функций, включая управление инновациями для ее обеспечения (от 3 до 6 организационных компетенций на разных этапах работы с инновациями). В отличие от предыдущих работ, которые не фокусировались на организационных компетенциях в целом или в контексте КИС, в данной работе впервые обоснована их специфика, структура и функциональная направленность в контексте обеспечения стратегической устойчивости организации (С. 40; 82-84; 89; 116; 120).

3) Сформирована система обеспечения стратегической устойчивости организации на основе интеграции организационных инноваций, корпоративной

инновационной системы и организационных компетенций, устанавливающая взаимосвязь и взаимовлияние указанных элементов. В отличие от предыдущих работ, в которых стратегическая устойчивость изучалась без учета взаимосвязи с вышеуказанными элементами, разработанная система предоставляет возможность обеспечения стратегической устойчивости с помощью организационных инноваций (С. 106-113).

4) В контексте необходимости управления организационными инновациями, способствующими достижению стратегической устойчивости организации, разработан алгоритм создания и внедрения организационных инноваций. Он позволяет определять направления поиска и отбирать организационные инновации в контексте стратегической устойчивости, рассчитывать индекс потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость по восьми разработанным критериям. Алгоритм учитывает контекст стратегической устойчивости в части приоритетных направлений поиска идей и отбора инноваций, позволяет создать непрерывный цикл работы с организационными инновациями для обеспечения стратегической устойчивости, что отличает его от существующих подходов в этой области. Это дает возможность оперативно реагировать на изменения среды и повышает адаптивные возможности организации (С. 122-135).

5) Разработан комплексный подход к управлению организационными компетенциями, охватывающий полный управленческий цикл: от диагностики их наличия и уровня развития до повышения уровня развития и последующего мониторинга, – включающий в себя методику оценки уровня развития организационных компетенций, базирующейся на конкретных пороговых значениях, привязанных к каждой отдельной компетенции (пятнадцать показателей с референтными значениями для пяти уровней развития), и доказывающий, что уровень развития организационных компетенций оказывает влияние на стратегическую устойчивость организации. В отличие от существующих исследований, в которых рассматривались лишь отдельные аспекты управления компетенциями, предложен комплексный подход, позволяющий формировать, развивать и адаптировать компетенции в соответствии с требованиями стратегической устойчивости. Авторская методика оценки уровня развития организационных компетенций обеспечивает детализированную диагностику уровня развития организационных компетенций (С. 113-122).

Теоретическая значимость работы заключается в развитии подходов к управлению организационными инновациями, а именно в определении взаимосвязи

между стратегической устойчивостью, организационными компетенциями и организационными инновациями и уточнении функции КИС исходя из необходимости обеспечения стратегической устойчивости. Кроме того, выявлены необходимые для разработки и внедрения организационных инноваций компетенции КИС и организации в целом, а также определена их роль как в системе управления организационными инновациями в рамках КИС, так и в контексте обеспечения стратегической устойчивости организации в целом.

Практическая значимость работы заключается в разработке практико-ориентированных рекомендаций по повышению стратегической устойчивости организации посредством совершенствования системы управления организационными инновациями. Разработанная система обеспечения стратегической устойчивости, включающая в себя алгоритм создания и внедрения организационных инноваций, а также комплексный подход к управлению организационными компетенциями, формирует непрерывный цикл управления как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. Предложенный алгоритм позволяет эффективно осуществлять поиск и отбор идей с последующей имплементацией организационной инновации в практическую деятельность организации. Комплексный подход к управлению организационными компетенциями способствует обеспечению стратегической устойчивости как в рамках КИС, так и предприятия в целом и включает методику оценки уровня развития организационных компетенций на основе конкретных показателей и референтных значений. Полученные в рамках исследования результаты могут быть использованы в деятельности организации в целях обеспечения ее стратегической устойчивости, что в конечном итоге станет одним из факторов обеспечения стратегической устойчивости отраслей и экономики в целом.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность обеспечена корректным применением научных методов исследования, использованием экспертных и актуальных сравнительно-аналитических методов, что позволило подтвердить обоснованность сделанных выводов. Представленные положения опираются на достоверные аналитические данные и обладают высокой степенью аргументированности. Отдельные элементы исследования нашли применение в практической деятельности организаций, а также при подготовке научных материалов по вопросам стратегической устойчивости и организационным инновациям.

Положения и основные результаты исследования опубликованы, апробированы в установленном порядке в рамках научных мероприятий различного уровня: на

IV Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 г.); на Круглом столе «Стратегическое управление инновациями: вызовы и возможности устойчивого роста экономики России» в рамках Всероссийского фестиваля НАУКА 0+ (Москва, Финансовый университет, 7 октября 2023 г.); на XI Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 7-8 ноября 2023 г.); на XI Международной научно-практической конференции молодых ученых «Научные исследования молодых ученых: современные вызовы и тенденции развития российской науки» (Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 27 февраля 2024 г.); на Конференции, посвященной 105-летию Финансового университета, «Научные школы Финансового университета: становление и развитие» (Москва, Финансовый университет, 28 марта 2024 г.); на VI Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 26-27 марта 2025 г.); на III Всероссийской научно-практической конференции «Финансовый менеджмент и трансформация бизнес-процессов» (Москва, Финансовый университет, 21 мая 2025 г.).

Материалы диссертации были использованы при выполнении научно-исследовательской работы по теме «Цифровизация промышленности как инструмент повышения эффективности производства» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 26.03.2024 № 0700/о) в части подготовки раздела «Разработка методики оценки степени цифровизации на уровне предприятий».

Материалы диссертации используются в практической деятельности Департамента консалтинга, технологий и транзакций ООО «Б1 – Консалт». В частности, применяются алгоритм создания и внедрения организационных инноваций с целью достижения компанией стратегической устойчивости и повышения ее конкурентоспособности, а также комплексный подход к управлению организационными компетенциями, охватывающий полный управленческий цикл: от диагностики до развития и мониторинга, включая методику оценки уровня развития организационных компетенций. Выводы и ключевые положения исследования позволяют осуществлять мониторинг и обеспечивать стратегическую устойчивость организации. Эффективность предложенных методик была подтверждена двадцатью коммерческими организациями различного профиля, которые отметили практическую значимость, универсальность и высокую степень применимости в условиях различных отраслей и корпоративных структур. Выводы и основные

положения диссертации используются в практической работе и способствуют обеспечению стратегической устойчивости компании.

Материалы диссертации используются Кафедрой стратегического и инновационного развития Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Стратегическое управление эффективностью бизнеса» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», образовательная программа «Международный бизнес: налоги и аналитика / International Business: Taxation and Analytics», профиль «Международная торговля и налогообложение / International Trade and Taxation».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и результаты исследования отражены в 10 научных работах общим объемом 6,2 п.л. (авторский объем 6,13 п.л.) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации. Диссертация включает введение, три главы, список литературы, состоящий из 192 наименований, список иллюстративного материала, 18 приложений. Текст диссертации изложен на 266 страницах, содержит 88 таблиц и 33 рисунка.

II Основное содержание работы

В соответствии с целью и задачами исследования обоснованы следующие научные результаты, выносимые на защиту.

1) Уточнены функции корпоративной инновационной системы в части обеспечения стратегической устойчивости организации. В отличие от существующих исследований, где рассматривались типовые функции КИС вне привязки к стратегической устойчивости организации, набор функций КИС дополнен следующими: выявление отклонений от траектории, обеспечивающей стратегическую устойчивость организации, а также поиск, отбор и разработка инноваций, позволяющих уменьшить негативные эффекты от внешних воздействий, создающих угрозу стратегической устойчивости организации.

В современных условиях волатильной внешней среды, которая характеризуется также высокой степенью неопределенности, вызванной социально-экономическими, геополитическими факторами и динамичной внутренней средой, компании сталкиваются с

необходимостью быстрого реагирования на ускоряющиеся изменения. Компании должны не только сохранять стабильность операционной деятельности, но и достигать своих стратегических целей, то есть быть стратегически устойчивыми. В связи с этим роль КИС в деятельности организаций возрастает, и у нее появляется задача по обеспечению стратегической устойчивости организации (в рамках зоны ответственности КИС).

Перечень ключевых функций КИС, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости представлен на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Ключевые функции КИС с учетом необходимости обеспечения стратегической устойчивости организации

В целом задача по обеспечению стратегической устойчивости организации требует корректировки фокуса при выполнении каждой из функций КИС для наиболее эффективной работы в современных условиях. В таблице 1 сгруппированы функции КИС, рассмотренные ранее в других исследованиях (1-8 группы), и предложены дополнительные функции КИС (9-я группа), необходимые для обеспечения стратегической устойчивости организации. Для каждой из групп функций КИС выделен стандартный фокус и фокус на обеспечении стратегической устойчивости.

Таблица 1 – Различия групп функций КИС при стандартном фокусе и фокусе на обеспечении стратегической устойчивости

Группа функций КИС	Стандартный фокус	Фокус на обеспечении стратегической устойчивости
Стратегический анализ и поиск возможностей	Изучение возможностей для поиска прибыльных ниш, трендов и конкурентных преимуществ	Анализ факторов нестабильности, сценариев угроз, формирование стратегий устойчивости
Генерация и отбор идей	Поиск идей, повышающих прибыль, эффективность, ценность для потребителя	Приоритет идеям, снижающим уязвимость, усиливающим устойчивость, позволяющим адаптироваться к кризисам или изменениям сред
Управление инновационными проектами	Ключевые показатели эффективности ориентированы на прибыль и сроки возврата инвестиций	Ключевые показатели эффективности включают показатели адаптивности, времени реакции, рисков, ориентация на долгосрочные проекты
Разработка и внедрение инноваций	Создание конкурентных продуктов/услуг, повышение эффективности процессов	Создание гибких, масштабируемых решений, способных работать в условиях неопределенности
Создание инновационной среды	Формирование климата поддержки инициатив, креативности, культуры улучшений	Формирование культуры устойчивости, толерантности к неудачам, готовности к изменениям, системной гибкости
Управление знаниями и интеллектуальной собственностью	Сбор и защита знаний об успешных технологиях, рыночных нишах	Акцент на знаниях, касающихся кризисов, устойчивых решений, стратегической памяти организации
Обеспечение ресурсов и организационной модели	Ресурсы направлены на возврат инвестиций, быструю капитализацию инноваций	Создание резервов, адаптация организационной структуры к управлению в нестабильных условиях, наличие «буфера инноваций»
Внешние партнерства и консалтинг	Партнерства ради синергии, выхода на рынки, совместных проектов	Развитие устойчивых партнерств, совместная защита от внешних рисков, коллективные механизмы реагирования и обмен практиками устойчивости
Стратегическая устойчивость	-	Ориентация на обеспечение долгосрочной устойчивости, быстрой адаптации

Источник: составлено автором.

Разработанные рекомендации позволяют не только осуществлять дополненные функции КИС, но и в рамках стандартных функции фокусироваться на обеспечении стратегической устойчивости. Данный подход усиливает потенциал КИС в обеспечении стратегической устойчивости, позволяет оперативно реагировать на изменения внутренней и внешних сред и поддерживать адаптивный и инновационный потенциал организации, что подтверждается результатами опроса 20 организаций.

2) Эмпирически обоснован перечень необходимых организационных компетенций, требуемых для обеспечения стратегической устойчивости компаний (девять основных организационных компетенций, шесть – дополнительных). Это позволило сформировать и эмпирически обосновать набор необходимых

организационных компетенций КИС, способствующих обеспечению стратегической устойчивости организации путем выполнения уточненного перечня функций, включая управление инновациями для ее обеспечения (от 3 до 6 организационных компетенций на разных этапах работы с инновациями). В отличие от предыдущих работ, которые не фокусировались на организационных компетенциях в целом или в контексте КИС, в данной работе впервые обоснована их специфика, структура и функциональная направленность в контексте обеспечения стратегической устойчивости организации.

В качестве теоретической основы для выделения организационных компетенций, необходимых стратегически устойчивой организации, использованы шесть теоретических концепций, раскрывающих важные аспекты для стратегической устойчивости организации: стратегическая теория фирмы, концепция динамических способностей, ресурсная теория фирмы, амбидекстрия, самообучаемая организация, концепция абсорбционной способности. Это позволило всеобъемлюще рассмотреть организационные компетенции, необходимые стратегически устойчивой организации. На основе их анализа выявлены 23 организационные компетенции, которыми может обладать стратегически устойчивая организация.

Данный перечень дополнен тремя организационными компетенциями, которыми, по мнению автора, также может обладать стратегически устойчивая организация. Сформированный перечень прошел экспертную верификацию (с привлечением 20 экспертов): с использованием шкалы Лайкерта оценена значимость каждой компетенции для стратегической устойчивости организации. По результатам экспертной валидации перечень уточнен до 15 наиболее релевантных организационных компетенций.

На следующем этапе проведена эмпирическая проверка (на основе опроса 120 компаний), на базе которой проведен анализ наличия и оценка уровня развития данных организационных компетенций у стратегически устойчивых российских компаний. Данный анализ осуществлен на основе разработанных показателей оценки и их референтных значений, которые представлены далее в пункте 5. По итогам эмпирического исследования выявлено, что стратегически устойчивая организация должна обладать девятью основными организационными компетенциями и шестью дополнительными (которые также оказывают влияние на стратегическую устойчивость). Перечень организационных компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости компаний, представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Перечень организационных компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости компаний

Промышленные компании	Компании сферы услуг
Необходимые компетенции для обеспечения стратегической устойчивости	
Стратегическое мышление	Стратегическое мышление
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами
Обучаемость	Обучаемость
Управление знаниями	Управление знаниями
Всестороннее мышление	Всестороннее мышление
Коммерциализация знаний	Коммерциализация знаний
Инновационность	Инновационность
Ресурсная эффективность	Продуктовое лидерство
-	Чувствительность к изменениям
Дополнительные компетенции, оказывающие влияние на стратегическую устойчивость	
Цифровая компетенция	
Технологическая осведомленность	
Гибкость и адаптивность	
Амбидекстральность	
Развитие человеческого капитала	

Источник: составлено автором на основании опроса организаций и экспертов.

Помимо организационных компетенций, необходимых для обеспечения стратегической устойчивости организации, важную роль играет КИС. Для того чтобы КИС эффективно осуществляла дополненный перечень функций и обеспечивала управление инновациями, способствующими обеспечению стратегической устойчивости, сформирован перечень (на основании результатов опроса экспертов) организационных компетенций КИС для обеспечения стратегической устойчивости организации, представленный на рисунке 2.

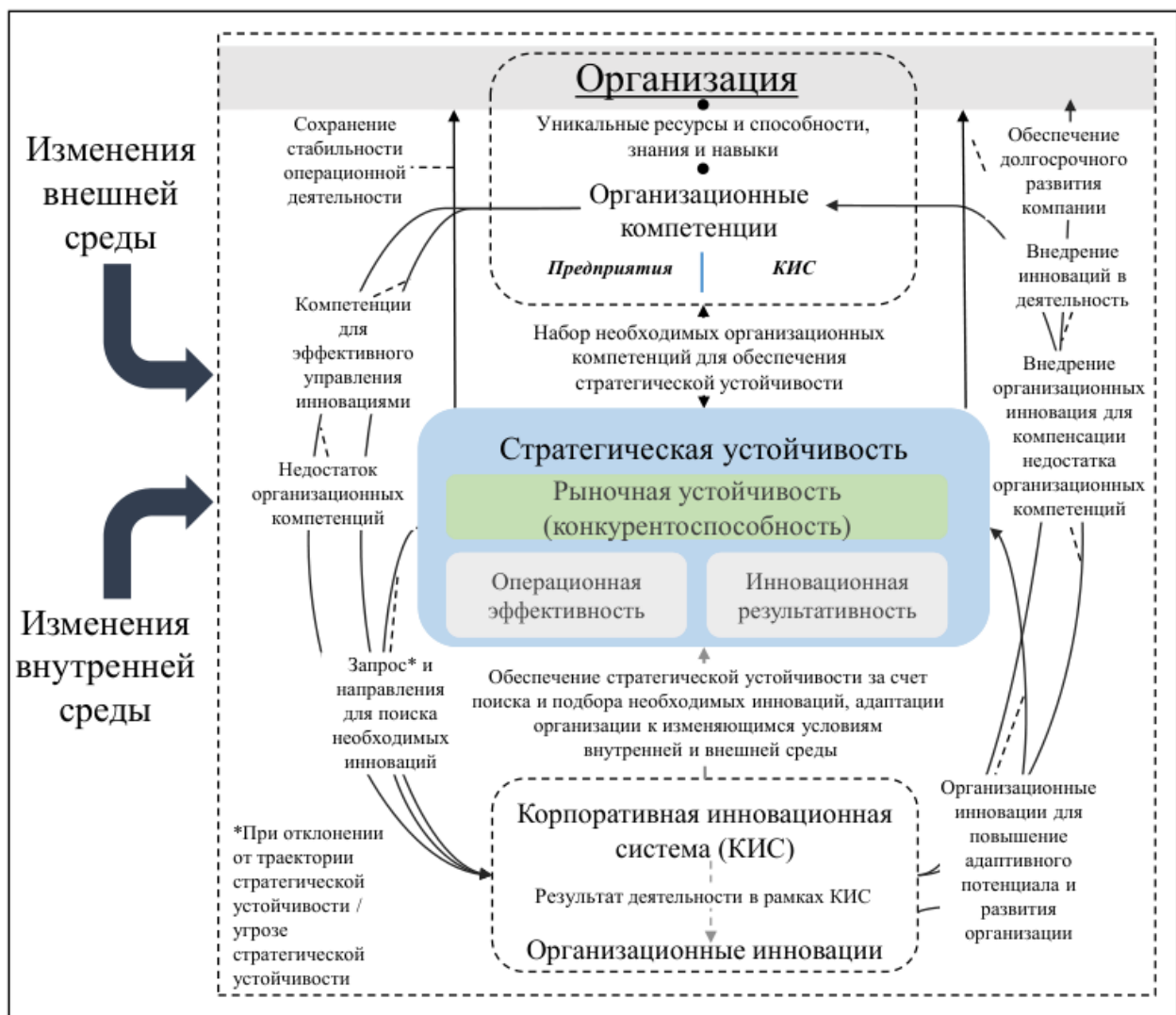


Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Перечень необходимых организационных компетенций КИС для обеспечения стратегической устойчивости организации

Таким образом, КИС на различных этапах инновационного процесса должна обладать от трех до шести организационными компетенциями для выполнения уточненного набора функций КИС, включая управления инновациями для обеспечения стратегической устойчивости, что в конечном итоге позволяет обеспечивать организации стратегическую устойчивость в долгосрочной перспективе.

3) Сформирована система обеспечения стратегической устойчивости организации на основе интеграции организационных инноваций, корпоративной инновационной системы и организационных компетенций, устанавливающая взаимосвязь и взаимовлияние указанных элементов. В отличие от предыдущих работ, в которых стратегическая устойчивость изучалась без учета взаимосвязи с вышеуказанными элементами, разработанная система предоставляет возможность обеспечения стратегической устойчивости с помощью организационных инноваций, как представлено на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Система обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций

На основе эмпирического исследования доказано, что на стратегическую устойчивость организации оказывает влияние уровень развития организационных компетенций. При этом следует учесть, что организационные инновации позволяют организации быстрее адаптироваться к изменениям внешних и внутренней сред. В совокупности с теоретической основой это позволило создать систему обеспечения стратегической устойчивости на основе организационных инноваций.

Сформированная система обеспечения стратегической устойчивости включает в себя элементы, которые взаимодополняют и взаимно влияют друг на друга, способствуя ее функционированию, что показано в таблице 3.

Таблица 3 – Роли элементов системы в обеспечении стратегической устойчивости

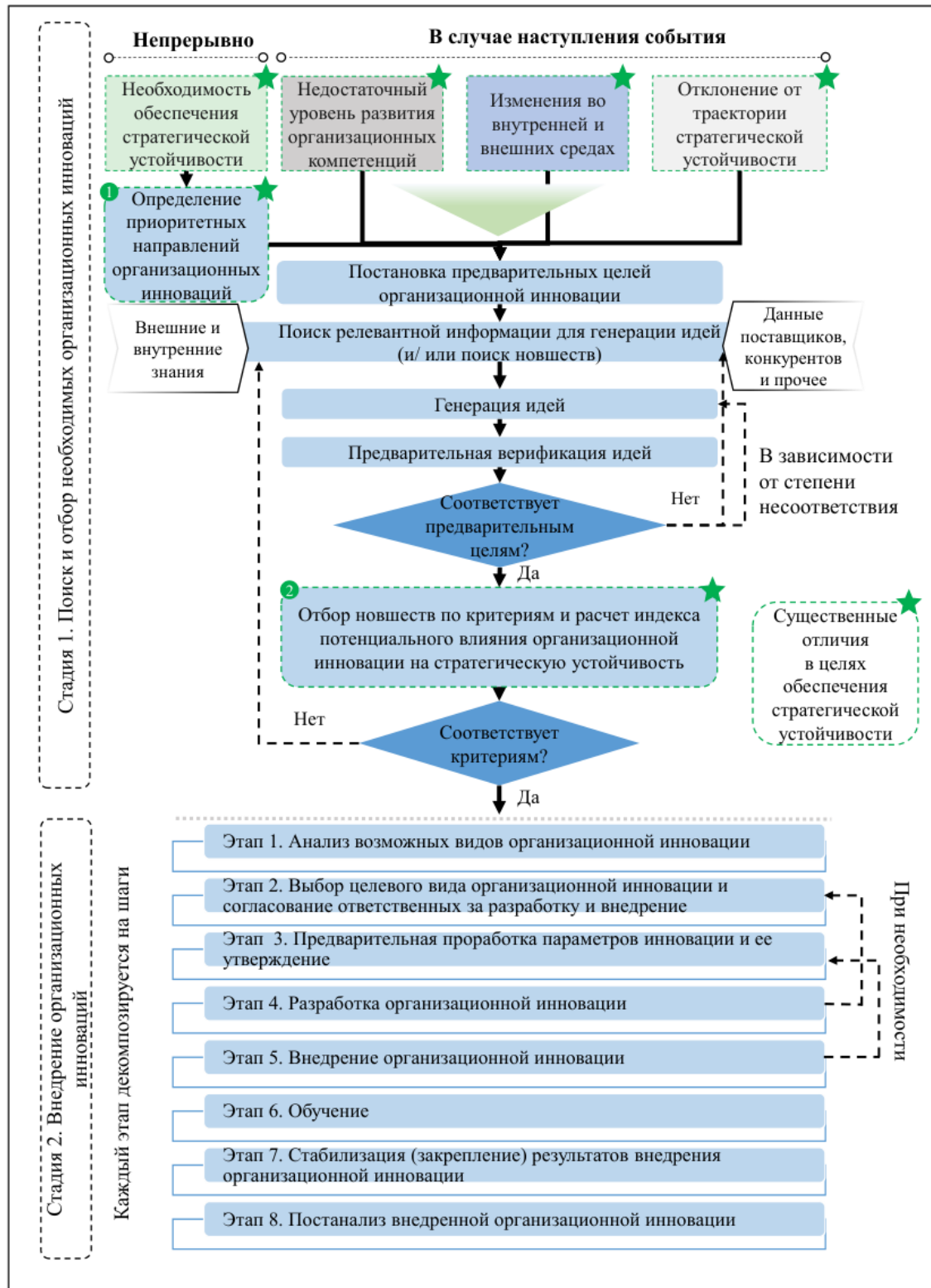
Элемент системы	Роль в обеспечении стратегической устойчивости
Организация	Базовая платформа для обеспечения стратегической устойчивости
Корпоративная инновационная система	Обеспечивает реализацию процесса управления инновациями, в том числе организационными инновациями, которые способствуют стратегической устойчивости
Организационные инновации (как результат деятельности КИС)	Позволяют адаптироваться к изменениям внутренних и внешних сред, обеспечивая стабильность деятельности, помимо этого способны создавать импульс к развитию организации и компенсировать недостаток организационных компетенций
Организационные компетенции	Обеспечивают наличие в компании необходимых ресурсов, знаний и умений для стабильного функционирования и развития, а также эффективного внедрения инноваций для обеспечения стратегической устойчивости
Стратегическая устойчивость (как результат взаимодействия)	Итоговый эффект, достигаемый при совместной работе всех элементов

Источник: составлено автором.

Внедрение и использование данной системы позволит организации эффективно обеспечивать стратегическую устойчивость, повышая свою конкурентоспособность, и быть адаптивной с учетом динамичной внешней среды.

4) В контексте необходимости управления организационными инновациями, способствующими достижению стратегической устойчивости организации, разработан алгоритм создания и внедрения организационных инноваций. Он позволяет определять направления поиска и отбирать организационные инновации в контексте стратегической устойчивости, рассчитывать индекс потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость по восьми разработанным критериям. Алгоритм учитывает контекст стратегической устойчивости в части приоритетных направлений поиска идей и отбора инноваций, позволяет создать непрерывный цикл

работы с организационными инновациями для обеспечения стратегической устойчивости, что отличает его от существующих подходов в этой области. Это дает возможность оперативно реагировать на изменения среды и повышает адаптивные возможности организации. Алгоритм представлен на рисунке 4.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Алгоритм создания и внедрения организационных инноваций в целях обеспечения стратегической устойчивости организации

Алгоритм создания и внедрения организационных инноваций включает две основные стадии: первая – поиск и отбор необходимых организационных инноваций; вторая – внедрение организационных инноваций.

В рамках стадии поиска и отбора необходимых организационных инноваций предусмотрены элементы, которые позволяют определить ключевые направления, обозначенные цифрой 1 на рисунке 4, для поиска идей в целях обеспечения стратегической устойчивости. При этом в рамках этапа отбора таких идей, отмеченных цифрой 2 на рисунке 4, предусмотрен подбор организационных инноваций по соответствующим критериям и расчет индекса стратегической устойчивости организационной инновации. Определение приоритетных направлений организационных инноваций в целях обеспечения стратегической устойчивости предлагается осуществлять с помощью разработанной матрицы, представленной на рисунке 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Матрица приоритетных направлений организационных инноваций

Приоритетные области, в рамках которых осуществляется отбор идей, могут быть поделены по направленности возможных организационных инноваций: функциональные направления, бизнес-модель, бизнес-процессы, автоматизация, модель управления и иное.

Важным шагом является выбор новшеств по заявленным критериям с расчетом индекса потенциального влияния организационной инновации на стратегическую устойчивость (далее – ИПВОИНСУ). Необходимо определить, соответствует ли новшество требуемому количеству критериев (минимум одному из двух разных групп из 8 критериев), в случае несоответствия необходима доработка или поиск новых идей. При соответствии необходимому количеству критериев следует рассчитать ИПВОИНСУ по формуле (1)

$$\text{ИПВОИНСУ} = \sum_{i=1}^n W_i^{\text{норм}} \times S_i, \quad (1)$$

где $W_i^{\text{норм}}$ – вес каждого критерия после нормализации;

$S_i \in [0; 1]$ – соответствие идеи каждому из критериев.

Итоговое значение, полученное при расчете ИПВОИНСУ, позволит определить, насколько потенциальная организационная инновация будет способствовать обеспечению стратегической устойчивости с учетом дальнейшей приоритизации организационных инноваций. В противном случае идею следует отправить на доработку.

Второй стадией алгоритма является непосредственно внедрение организационных инноваций, включающее 8 основных этапов, представленных на рисунке 4. В случае отклонения от разработанных планов внедрения на 4-м или 5-м этапах предусмотрены возможности возвращения на 2-й или 3-й этапы для внесения корректировок. На стадии внедрения организационной инновации значительное внимание уделено этапам, следующим после непосредственной имплементации инновации в рабочие процессы, с целью закрепления полученных результатов и обеспечения долгосрочных эффектов от проведенных преобразований.

Таким образом, разработанный алгоритм создания и внедрения организационных инноваций позволяет определять ключевые направления для поиска инноваций, повышающих адаптивный потенциал организации и снижающих риски стратегической устойчивости, отбирать и ранжировать идеи на основе критериев и ИПВОИНСУ, способствующие обеспечению стратегической устойчивости организации.

5) Разработан комплексный подход к управлению организационными компетенциями, охватывающий полный управленческий цикл: от диагностики их наличия и уровня развития до повышения уровня развития и последующего мониторинга, – включающий в себя методику оценки уровня развития организационных компетенций, базирующейся на конкретных пороговых значениях, привязанных к каждой отдельной компетенции (пятнадцать показателей с референтными значениями для пяти уровней развития), и доказывающий, что уровень развития организационных компетенций оказывает влияние на стратегическую устойчивость организации. В отличие от существующих исследований, в которых рассматривались лишь отдельные аспекты управления компетенциями, предложен комплексный подход, позволяющий формировать, развивать и адаптировать компетенции в соответствии с требованиями стратегической устойчивости. Авторская методика оценки уровня развития организационных компетенций обеспечивает детализированную диагностику уровня развития организационных компетенций.

В рамках подхода, разработанного на основе эмпирического исследования (опрос 20 экспертов и 120 компаний), и анализа существующих исследований предложен верхнеуровневый процесс управления организационными компетенциями с возможными ролями подразделений компании, которые могут различаться в зависимости от специфики каждой организации. На первом шаге предлагается выбрать общий целевой уровень развития организационных компетенций: базовый, устойчивый или продвинутый. Исходя из этого определяется набор организационных компетенций и уровень их развития, необходимый для обеспечения стратегической устойчивости организации, что отражено в таблице 4.

Таблица 4 – Перечень организационных компетенций и их необходимый уровень развития для обеспечения стратегической устойчивости

Организационные компетенции	Необходимый уровень развития	
	Промышленные компании	Компании сферы услуг
1	2	3
Стратегическое мышление	Устойчивый	Устойчивый
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Устойчивый	Устойчивый
Обучаемость	Устойчивый	Устойчивый
Управление знаниями	Развивающийся	Устойчивый
Всестороннее мышление	Развивающийся	Развивающийся
Коммерциализация знаний	Развивающийся	Развивающийся
Инновационность	Развивающийся	Развивающийся

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Продуктовое лидерство	Наличие необязательно	Устойчивый
Чувствительность к изменениям	Наличие необязательно	Устойчивый
Ресурсная эффективность	Высокий	Наличие необязательно
Дополнительные компетенции, оказывающие влияние на стратегическую устойчивость		
Цифровая компетенция	Развивающийся	
Технологическая осведомленность	Устойчивый	
Гибкость и адаптивность	Устойчивый	
Амбидекстральность	Начальный	
Развитие человеческого капитала	Развивающийся	

Источник: составлено автором.

После чего представляется возможным определить текущий уровень развития каждой организационной компетенции с помощью разработанного перечня показателей и их референтных значений, представленный в таблице 5.

Таблица 5 – Уровни развития некоторых организационных компетенций и их референтные значения (выборочно)

В процентах

Компетенция	Показатель	Уровень развития организационной компетенции				
		Отсутствует	Начальный	Развивающийся	Устойчивый	Высокий
Продуктовое лидерство	Доля новых продуктов в общем объеме продаж	< 5	5-10	11-20	11-25	> 25
Цифровая компетенция	Доля цифровизации бизнес-процессов в компании	Бизнес-процессы не автоматизировались	10-30	31-60	61-80	> 80
Управление знаниями	Доля сотрудников, ежегодно пользующихся корпоративной базой знаний	Корпоративной базы знаний в компании не существует	0-20	21-40	41-55	>55
Всестороннее мышление	Доля внедренных внутренних улучшений, предложенных сотрудниками, в общем числе предложенных за последний год	Сотрудники не выдвигают таких предложений	< 5	5-15	16-30	> 30
Гибкость и адаптивность	Средний срок адаптации бизнес-процессов к изменению внешних и внутренних условий	Бизнес-процессы не адаптируются под изменения	Несколько лет и больше	1-2 года	6-12 месяцев	Меньше 6 месяцев

Источник: составлено автором.

В случае соответствия целевому уровню развития организационных компетенций целесообразно продолжать мониторинг с помощью показателей из таблицы 5. Если текущий уровень не соответствует целевому, то необходимо предпринять действия в целях обеспечения стратегической устойчивости организации: провести мероприятия, направленные на развитие организационных компетенций (обучение, переподготовку, информационные преобразования и прочие) или начать поиск необходимых организационных инноваций для повышения уровня развития организационных компетенций.

Разработанный комплексный подход позволяет эффективно управлять организационными компетенциями и ориентирован на достижение стратегической устойчивости организации в долгосрочной перспективе. Он обладает высокой степенью детализации, что делает его практико-ориентированным и удобным для внедрения в деятельность организаций. Кроме того, он универсален и может быть адаптирован для компаний различных отраслей, обеспечивая им основу для развития и поддержания стратегической устойчивости.

III Заключение

Проведенный анализ существующих теоретических подходов в отношении стратегической устойчивости позволил рассмотреть и детализировать возможность ее обеспечения с помощью организационных инноваций. В ходе исследования удалось уточнить перечень функций корпоративной инновационной системы, которыми она должна обладать для управления организационными инновациями, способствующими достижению стратегической устойчивости, а также выявить необходимые организационные компетенции для обеспечения стратегической устойчивости организации.

По результатам проведенного исследования установлено и доказано влияние организационных инноваций и организационных компетенций на стратегическую устойчивость, определена их взаимосвязь. Разработаны необходимые теоретические и методические положения, позволяющие обеспечить стратегическую устойчивость организации на основе организационных инноваций: система обеспечения стратегической устойчивости организации, перечень необходимых организационных компетенций (включая организационные компетенции КИС), алгоритм создания и

внедрения организационных инноваций, комплексный подход к управлению организационными компетенциями. Полученные результаты являются универсальными и позволяют организации достичь стратегической устойчивости, что подтверждено результатами апробации полученных методик. Внедрение разработанных методик позволит организациями оперативно реагировать на меняющиеся условия внешней среды, а также будет способствовать обеспечению стратегической устойчивости в долгосрочном периоде.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Лобан, Н.В. Особенности управления компаниями в условиях внешних ограничений / Н.В. Лобан // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 69-73. – ISSN 2307-180X.
2. Лобан, Н.В. Влияние санкций на непрерывность бизнеса: опыт российских компаний / Н.В. Лобан // Проблемы экономики и юридической практики. – 2023. – № 5. Том 19. – С. 166-171. – ISSN 2541-8025.
3. Лобан, Н.В. Вопросы обеспечения стратегической устойчивости российских промышленных компаний в условиях санкций / Н.В. Лобан // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 12. – С. 47-51. – ISSN 2658-3917.
4. Лобан, Н.В. Ключевые аспекты обеспечения непрерывности деятельности организаций в новой экономической реальности / Н.В. Лобан // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 4. – С. 87-89. – ISSN 2307-180X.
5. Лобан, Н.В. Формирование методики оценки степени цифровизации предприятия / Н.В. Лобан // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 10. – С. 101-105. – ISSN 2307-180X.
6. Лобан, Н.В. Организационные компетенции, необходимые для обеспечения стратегической устойчивости организации / Н.В. Лобан, О.Е. Устинова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2025. – № 1. Том 21. – С. 246-251. – ISSN 2541-8025.

7. Лобан, Н.В. Развитие и обеспечение стратегической устойчивости организации за счет организационных компетенций / Н.В. Лобан // Экономика строительства. – 2025. – № 2. – С. 79-82. – ISSN 0131-7768.
8. Лобан, Н.В. Стратегическая устойчивость организации и организационные инновации: эмпирическое исследование / Н.В. Лобан // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – № 1. Том 16. – С. 89-96. – ISSN 2618-947X.
9. Лобан, Н.В. Внедрение организационных инноваций как способ обеспечения стратегической устойчивости организации / Н.В. Лобан // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 14-17. – ISSN 2307-180X.
10. Лобан, Н.В. Роль корпоративной инновационной системы в обеспечении стратегической устойчивости организации / Н.В. Лобан // Экономика строительства. – 2025. – № 4. – С. 115-118. – ISSN 0131-7768.