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

На правах рукописи

Семенов Павел Олегович

ВНЕДРЕНИЕ ПРОДУКТОВЫХ ИННОВАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель — Линдер Наталия Вячеславовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Оглавление

Введение 4
Глава 1 Теоретические аспекты внедрения продуктовых инноваций на основе ресурсов и способностей компании 19
1.1 Влияние продуктовых инноваций на конкурентоспособность компаний и развития компетенций их внедрения 19
1.2 Ресурсы, компетенции и динамические способности в контексте инновационной системы компании 24
1.3 Создание продуктовых инноваций: роль динамических способностей 37
Глава 2 Формирование динамических способностей в российских компаниях с целью повышения результативности продуктовых инноваций 50
2.1 Методология и дизайн исследования 50
2.2 Понимание концепции динамических способностей в академической и бизнес среде: выявление микрооснований формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы 59
2.3 Влияние динамических способностей на эффективность и результативность продуктовой инновационной деятельности российских компаний: эмпирический анализ 66
2.4 Построение системы динамических способностей для эффективного и результативного внедрения продуктовых инноваций 82
Глава 3 Компетенции и барьеры построения модели динамических способностей. Апробация модели 95
3.1 Оригинальная модель формирования динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций. Основные факторы и барьеры 95
3.2 Введение в кейс апробации результатов исследования. Описание выборки организации 112
3.3 Результаты апробации исследования 124

Заключение..... 135
Список литературы 142

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена множеством факторов, отражающих современные тенденции и вызовы, стоящие перед бизнесом и обществом.

Современный мир характеризуется стремительными изменениями во всех сферах, включая экономику, технологии и потребительское поведение. Глобализация усиливает конкуренцию, делая рынки менее предсказуемыми. Компании вынуждены реагировать на эти изменения практически мгновенно, иначе рискуют потерять свои позиции. Эффективное внедрение инноваций становится важнейшим инструментом выживания в такой среде. Динамические способности позволяют организациям не только гибко перестраивать внутренние процессы, но и создавать новые инновационные продукты.

К тому же современные потребители становятся все более требовательными. Они ожидают от производителей не только качественных товаров, но и уникальных предложений, отвечающих их индивидуальным нуждам. Постоянное обновление ассортимента продукции – это уже не вопрос выбора, а необходимость. В условиях насыщенного рынка продуктовые инновации обеспечивают лояльность клиентов и привлекают внимание новых сегментов аудитории. В то же время организациям важно не только разрабатывать новые продукты, но и обеспечивать успешное внедрение их на рынок. Это, в свою очередь, требует наличия в компании определенных компетенций и опыта в управлении инновационными процессами.

Способность создавать и успешно внедрять инновационные продукты стала основным критерием успеха на современном рынке. Те компании, которые первыми предлагают уникальные решения, получают значительные преимущества перед своими соперниками. Они захватывают долю рынка, формируют лояльную клиентуру и устанавливают высокие стандарты качества. Конкуренция стимулирует постоянное совершенствование

продукции, что, в свою очередь, ускоряет темпы технологического прогресса и ведет к созданию принципиально новых категорий товаров и услуг.

В свою очередь, моделирование динамических способностей помогает компаниям организовать свои корпоративные инновационные системы таким образом, чтобы они были максимально эффективны и устойчивы к изменениям. Улучшенная координация между подразделениями, интеграция инновационного подхода в корпоративную культуру и грамотное распределение ресурсов ведут к повышению эффективности коммерциализации новых продуктов, улучшают качество управления и ускоряют вывод новых продуктов на рынок.

В рамках настоящей работы корпоративная инновационная система понимается как совокупность управленческих, организационных, ресурсных и процессных элементов компании, обеспечивающих выявление возможностей для продуктовых инноваций, их разработку, внедрение и коммерциализацию. В отличие от всей организации в целом, корпоративная инновационная система рассматривается как та часть компании, в которой соединяются продуктовые команды, менеджмент, процессы управления знаниями, исследования рынка и клиентов, финансовые ресурсы, а также внутренние и внешние взаимодействия, необходимые для создания и вывода новых продуктов на рынок.

Важно иметь в виду, что инновационная деятельность приносит не только стратегические выгоды, но и прямые экономические результаты. Новые продукты позволяют расширить ассортимент, увеличить продажи и завоевать новые рыночные ниши. Вложения в продуктовые инновации окупаются за счет роста доходов и оптимизации затрат. Более того, успешные инновации создают основу для долгосрочного устойчивого роста, позволяя компаниям уверенно смотреть в будущее даже в условиях кризисов и неопределенности.

Продуктовые инновации играют важную роль не только в экономике, но и в социальной сфере. Современные товары и услуги способны решать многие общественные проблемы, такие как экологические угрозы, улучшение

здоровья населения, доступ к образовательным, финансовым и другим социально значимым услугам. Например, внедрение новых цифровых решений управления своим финансовым благосостоянием существенно улучшает качество жизни людей в долгосрочной перспективе.

Таким образом, исследование вопросов, связанных с построением динамических способностей корпоративной инновационной системы и внедрением продуктовых инноваций, крайне актуально как для бизнеса, так и для общества в целом. Оно открывает перспективы для устойчивого роста, укрепления позиций на рынке и удовлетворения актуальных запросов потребителей.

Степень разработанности темы исследования. Создание базиса для исследования конкурентоспособности компаний, их ресурсов и способностей отражено в работах М. Портера, Дж. Б. Барни, С. Прахалада, Г. Хамела и Д. Коллиса. Основываясь на этом теоретическом базисе, концепция динамических способностей заложена в работах Д. Тиса, Г. Писано и А. Шуен.

С развитием концепции динамический способностей авторы М. Золло и С. Уинтер стали заниматься вопросами ее применимости к реальному бизнесу и выделением конкретных компетенций, которые способствую формированию динамических способностей.

Исследователи К. Эйзенхардт и Дж. Мартин выдвинули мнение противоположное от изначального, установленным Д. Тиисом и коллегами. Они утверждали, что динамические способности имеют ограниченную применимость в быстро меняющихся средах и скорее приводят к временным преимуществам, чем к устойчивым.

Вопросы сближения двух концепций занимали авторов Г. Ди Стефано, М. Петераф, С. Джоу, А. Джоу, Дж. Феng и других. Последние также предположили и проверили на ограниченной выборке, что динамические способности оказывают влияние на результативность организации за счет посредничества инноваций.

Несмотря на рост интереса к исследованию динамических способностей организации, обусловленному увеличившейся неопределенности внешней среды, изученность процесса формирования модели динамических способностей для повышения результативности внедрения инноваций остается сравнительно низкой и не затрагивает ключевые факторы, влияющие на успешность формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы.

Цель исследования заключается в разработке оригинальной модели формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы, способствующих созданию и эффективной коммерциализации продуктовых инноваций.

Для достижения данной цели требуется выполнить ряд **задач**:

– описать влияние продуктовых инноваций на конкурентоспособность компаний и важность развития компетенций в области инноваций;

– рассмотреть теории ресурсов, компетенций и динамических способностей компании через призму продуктовых инноваций;

– выделить определенные компоненты динамических способностей в корпоративной инновационной системе;

– исследовать влияние определенных компонентов динамических способностей на эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций;

– выявить ключевые факторы, формирующие динамические способности компании, влияющие на продуктовые инновации;

– разработать оригинальную модель формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций.

Объектом исследования выступает внедрение и коммерциализация продуктовых инноваций.

Предметом исследования является формирование модели динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций в российских компаниях.

Методология и методы исследования. Методологическая основа диссертационного исследования построена на сочетании теоретического анализа, качественных методов сбора и интерпретации данных, количественного эмпирического анализа и апробационного кейс-стади. Такая логика обусловлена тем, что исследование направлено не только на теоретическое уточнение состава динамических способностей корпоративной инновационной системы, но и на их последующую эмпирическую операционализацию и проверку применимости предложенной модели в практике управления продуктовыми инновациями.

На первом этапе исследования был проведен анализ научной литературы по проблематике конкурентоспособности компаний, ресурсного подхода, ключевых компетенций, динамических способностей, корпоративных инновационных систем и продуктовых инноваций. Данный этап позволил сформировать теоретическую рамку исследования, определить четыре верхнеуровневые динамические способности корпоративной инновационной системы и подготовить основу для дальнейшего выделения их микрооснований.

На втором этапе был использован качественный подход. Для уточнения состава микрооснований динамических способностей были проведены полуструктурированные глубинные интервью с представителями российских компаний, вовлеченными в инновационную деятельность, управление продуктами, цифровую трансформацию и развитие продуктовых команд. Полученные материалы были обработаны с использованием контент-анализа. Данный этап был необходим для сопоставления теоретических представлений о динамических способностях с пониманием практиков, а также для уточнения перечня компетенций, процессов и ресурсов более низкого уровня, через

которые верхнеуровневые динамические способности могут получать наблюдаемое организационное выражение.

На третьем этапе исследования применялся количественный подход. На основе результатов литературного обзора и качественного этапа был сформирован опросник с использованием 5-балльной шкалы Лайкерта. В опроснике четыре верхнеуровневые динамические способности были представлены через соответствующие микрооснования, а эффективность и результативность продуктовых инноваций – через показатели, отражающие скорость вывода продукта на рынок, рентабельность инвестиций, долю выручки от новых продуктов и прирост клиентской базы. Такой подход был выбран с учетом межотраслевого характера исследования: во второй главе измерялись не абсолютные отраслевые значения показателей, а стандартизированные управленческие оценки, что позволило обеспечить сопоставимость данных между компаниями из разных сфер экономики.

Для количественной проверки модели был использован метод моделирования структурными уравнениями на основе частичных наименьших квадратов – PLS-SEM (Partial least squares structural equation modeling). Выбор данного метода обусловлен необходимостью одновременного анализа нескольких взаимосвязанных латентных переменных и проверки связей между верхнеуровневыми динамическими способностями и показателями результативности продуктовых инноваций. Для повышения надежности дизайна исследования часть вопросов в опроснике была сформулирована в инверсированной форме, а данные по независимым и зависимым переменным собирались от разных респондентов внутри одной организации, что снижало риск методологической предвзятости и эффекта согласованности ответов.

На завершающем этапе исследования была проведена аналитическая апробация предложенной модели на кейсе «ЮТэйр – Пассажирские авиалинии». Кейс использовался не как самостоятельное основание для статистического доказательства универсальности модели, а как инструмент проверки ее применимости на реальном организационном материале. В

рамках апробации были использованы полуструктурированные интервью с представителями менеджмента компании, анализ ресурсно-компетентностной базы организации и сопоставление выделенных микрооснований с практикой внедрения продуктовой инновации в цифровом канале продаж.

Таким образом, методология исследования основана на последовательном переходе от теоретического анализа к качественному уточнению микрооснований, далее – к количественной проверке модели и затем – к ее апробации на конкретном организационном кейсе. Такое сочетание методов позволило связать теоретическую концептуализацию динамических способностей с их эмпирическим измерением и практической применимостью в контексте внедрения продуктовых инноваций.

Область исследования 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 составили научные публикации отечественных и зарубежных авторов; статистические материалы отраслевых агентств; данные эмпирических исследований; результаты опросов представителей российских компаний занятых инновационной деятельностью, управлением продуктами, цифровой трансформацией и развитием продуктовых команд; аналитические материалы международных организаций; а также внутренние отчеты и открытые данные компании, участвовавшей в апробационном кейсе.

Научная новизна исследования заключается в разработке оригинальной модели формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций, основанная на сочетании предпринимательской способности менеджмента, накопления ресурсов и развития организационных компетенций. Модель подкреплена результатами авторского эмпирического

исследования, проведенного в несколько этапов через выделение четырех верхнеуровневых динамических способностях корпоративной инновационной системы, их операционализацию через конкретные микрооснования (ресурсы и компетенции более низкого уровня), подтверждение их дифференцированного влияния на метрики эффективности и результативности продуктовых инноваций, а также через апробационную проверку на реальном кейсе российской компании.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии положений теории динамических способностей применительно к корпоративной инновационной системе и задачам внедрения продуктовых инноваций. В работе динамические способности корпоративной инновационной системы рассматриваются не как отдельная от динамических способностей фирмы категория, а как их функционально специализированное проявление в той части организации, которая обеспечивает выявление, разработку, внедрение и коммерциализацию продуктовых инноваций.

В рамках исследования предложена теоретическая рамка корпоративной инновационной системы, в которой для целей продуктовой инновационной деятельности обосновано выделение четырех взаимосвязанных групп верхнеуровневых динамических способностей: сенсорных способностей, способности захвата возможностей, трансформационной способности и предпринимательской способности менеджмента. Теоретическое значение данного результата состоит в том, что классическая логика динамических способностей переосмысляется применительно к корпоративной инновационной системе и дополняется управленческим компонентом, связанным с предпринимательской способностью менеджмента.

Также теоретическая значимость работы состоит в переходе от абстрактного рассмотрения динамических способностей к их раскрытию через микрооснования – конкретные компетенции, процессы и ресурсы более низкого уровня, через которые верхнеуровневые способности получают

наблюдаемое организационное выражение. Такой подход позволяет связать теоретическую категорию динамических способностей с более предметным анализом механизмов их формирования в компании и создает основу для последующей эмпирической операционализации.

Таким образом, диссертационное исследование расширяет теоретическое понимание динамических способностей за счет их рассмотрения в контексте корпоративной инновационной системы, продуктовой инновационной деятельности и управленческих механизмов, обеспечивающих согласованное развитие ресурсов и компетенций компании.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов для диагностики, формирования и развития динамических способностей компаний, внедряющих продуктовые инновации. Предложенная в работе модель позволяет перейти от общего понимания необходимости развития инновационных ресурсов и компетенций к более конкретной управленческой логике: какие микрооснования необходимо развивать, как они связаны между собой и какие из них могут ограничивать результативность внедрения продуктовых инноваций.

Результаты второй главы могут использоваться компаниями для оценки состояния ключевых микрооснований динамических способностей. В работе выделены компетенции, процессы и ресурсы, через которые проявляются сенсорные способности, способность захвата возможностей, трансформационная способность и предпринимательская способность менеджмента. Это позволяет менеджменту не ограничиваться общей постановкой задачи «развивать динамические способности», а проводить более предметную оценку: насколько в компании развиты исследования клиентских потребностей, система управления знаниями, финансовые ресурсы для инноваций, партнерства в инновационной деятельности, скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций, способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и

реализации решений, а также система мотивации менеджмента через ключевые показатели эффективности.

Практическая ценность предложенной модели состоит также в том, что она позволяет компаниям уйти от фрагментарного развития отдельных ресурсов и компетенций. Если организация развивает отдельные элементы изолированно, она может получить локальные улучшения, но не обязательно сформирует устойчивую динамическую способность для внедрения продуктовых инноваций. Предложенная модель показывает, что эффект достигается за счет согласованного сочетания микрооснований: исследования клиентских потребностей должны быть связаны с системой управления знаниями, финансовыми ресурсами, партнерствами в инновационной деятельности, скоростью рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций, способностью балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений, а также системой мотивации менеджмента через ключевые показатели эффективности. Поэтому модель может использоваться как инструмент управленческой диагностики, приоритизации и координации действий разных участников корпоративной инновационной системы. Кроме того, модель может использоваться не только для диагностики состояния микрооснований, но и для определения приоритетности их развития. Приоритет формируется с учетом целевого результата продуктовой инновационной деятельности, эмпирической значимости соответствующей динамической способности, текущего дефицита микрооснования, предполагаемого срока его развития и зависимости от других элементов корпоративной инновационной системы.

Такой подход позволяет менеджменту разграничивать микрооснования, требующие первоочередного усиления, факторы накопительного характера, развитие которых необходимо начинать заблаговременно, и уже сформированные элементы, которые следует поддерживать и согласовывать с другими компонентами модели. В результате модель может использоваться как основа для формирования управленческой дорожной карты развития

динамических способностей, распределения ресурсов и закрепления ответственности между продуктовыми командами, менеджментом, финансовым блоком и внешними партнерами.

Практическая значимость исследования дополнительно подтверждается апробацией модели на кейсе «ЮТэйр – Пассажирские авиалинии». В рамках кейса модель использовалась для диагностики исходного состояния ключевых микрооснований, выявления дефицитных элементов и анализа их развития в процессе внедрения продуктовой инновации в цифровом канале продаж. Результаты апробации показали, что последовательное усиление недостающих микрооснований сопровождалось улучшением операционных и коммерческих показателей: ростом дополнительной выручки на одного пассажира, повышением конверсии в покупку дополнительной услуги и сокращением срока вывода продуктовой инновации на рынок.

Таким образом, практическая значимость работы состоит в том, что предложенная модель может применяться менеджментом компаний как инструмент анализа и развития корпоративной инновационной системы. Она помогает определить, какие ресурсы и компетенции уже сформированы, какие являются дефицитными, какие требуют приоритетного развития и каким образом их сочетание может способствовать повышению результативности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

Положения, выносимые на защиту:

а) динамические способности корпоративной инновационной системы определены как функционально специализированная часть динамических способностей фирмы, направленная на выявление, разработку, внедрение и коммерциализацию продуктовых инноваций. В рамках данного уровня анализа обосновано выделение четырех взаимосвязанных групп верхнеуровневых динамических способностей: «сенсорных способностей», «способности захвата возможностей», «трансформационной способности» и «предпринимательской способности менеджмента»;

б) сформулированы микрооснования четырех верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций, представляющие собой структурированный набор компетенций, процессов и ресурсов более низкого уровня, отобранный на основе синтеза литературного обзора и глубинных интервью с практиками и пригодный для последующей эмпирической операционализации и практического применения;

в) эмпирически подтверждено дифференцированное влияние четырех верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы на результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Показано, что способность захвата возможностей положительно связана со всеми четырьмя метриками результативности продуктовых инноваций, тогда как сенсорные способности, трансформационная способность и предпринимательская способность менеджмента оказывают статистически значимое влияние лишь на часть указанных метрик, что свидетельствует о комплементарном, а не взаимозаменяемом характере данных способностей;

г) выделено ядро ключевых микрооснований, формирующих динамические способности корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций. В ядро включались те микрооснования, которые показывают высокий вклад в соответствующие верхнеуровневые способности, не дублируют друг друга по смыслу и имеют прямую управленческую интерпретацию;

д) разработана оригинальная модель формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций, основанная на сочетании предпринимательской способности менеджмента, накопления ресурсов и развития организационных компетенций.

Степень достоверности, апробации и внедрения результатов исследования. В рамках диссертационного исследования использовались

валидные теоретические и эмпирические данные, а также использовались признанные в науке и практике методы анализа. Это позволило получить достоверные и корректные результатов с высокой степенью аргументированности. Теоретические и практические результаты работы были использованы, как в практической деятельности организаций, так и в научных материалах по менеджменту. Результаты были апробированы на следующих научных конференциях: на II Всероссийской научно-практической конференции «Финансовый менеджмент и трансформация бизнес-моделей» (Москва, Финансовый университет, 22 мая 2024 г.); на Международной научно-практической конференции «Технологическое предпринимательство в цифровом обществе» (Москва, Финансовый университет, 10 декабря 2024 г.).

Материалы диссертации используются в практической деятельности «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии». В частности, в «Департаменте продаж и маркетинга» используется разработанная в диссертации методика оценки компетенций и ресурсов, влияющих на эффективность и результативность внедрения продуктовых инноваций. Проведен анализ текущих процессов и компетенций и выявлены точки роста для улучшения метрик продуктовых инноваций, применен подход к продуктовым инновациям с фокусом на ключевые компоненты динамических способностей, компетенции и ресурсы. Также в целях повышения заинтересованности в росте бизнеса, контроля затрат, сокращения времени на разработку продукта в «Департаменте продаж и маркетинга» внедрены KPI продуктового менеджмента на основе рентабельности продукта и генерируемой выручки от продукта. Рекомендации позволили применить модель формирования динамических способностей для эффективного внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций в «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии». Использование основных положений диссертационного исследования привело к росту показателей подразделения «Департамента продаж и маркетинга» в части сокращения времени вывода продуктовых инноваций, рентабельности этих инноваций, доле выручки от новых продуктов и сервисов, а также приросту новых клиентов, что в итоге

укрепило конкурентные преимущества «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии» на рынке пассажирских авиаперевозок.

Материалы исследования используются в практической деятельности ООО «Компания БКС». В подразделении «Цифрового бизнеса» проведён анализ текущих процессов и компетенций и выявлены точки роста для улучшения метрик эффективности внедрения продуктовых инноваций на основе методики оценки компетенций и ресурсов, представленной в исследовании. В подходе к продуктовым инновациям закреплены ключевые компоненты динамических способностей, как фокусные точки развития подразделения «Цифрового бизнеса». Также в целях повышения заинтересованности в росте бизнеса, контроля затрат, сокращения времени на разработку продукта в подразделения «Цифрового бизнеса» внедрены KPI продуктового менеджмента на основе рентабельности продукта. Рекомендации позволили применить модель формирования динамических способностей для эффективного внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций в ООО «Компания БКС». Использование основных положений диссертационного исследования привело к росту показателей подразделения «Цифрового бизнеса» в части сокращения времени вывода продуктовых инноваций и их рентабельности, что в итоге укрепило конкурентные преимущества ООО «Компания БКС» на рынке цифрового брокерского обслуживания.

Материалы диссертации используются Кафедрой стратегического и инновационного развития Факультета «Высшая школа управления» в преподавании учебной дисциплины «Управление продуктом» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», образовательная программа «Управление бизнесом / Bachelor of Business Administration (BBA)», профиль «Управление бизнесом / Bachelor of Business Administration (BBA)».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 4 научных работы общим объемом 2,5 п.л. (весь объем авторский) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, состоящего из 80 наименований. Текст диссертации изложен на 151 странице, содержит 6 рисунков и 7 таблиц.

Глава 1
Теоретические аспекты внедрения продуктовых инноваций на основе ресурсов и способностей компании

1.1 Влияние продуктовых инноваций на конкурентоспособность компаний и развития компетенций их внедрения

В первом параграфе данной работы следует начать с описания того, почему продуктовые инновации важны для организации, и почему важно их эффективное и результативное внедрение. Вопрос рассматривается с точки зрения конкурентоспособности компании и как продуктовые инновации способствуют поддержанию и развитию конкурентоспособности. Также в данном параграфе рассматривается необходимость развития способностей и компетенций компании, направленных на внедрение продуктовых инноваций.

Первостепенно нужно определить само понятие конкурентоспособности, чтобы сформулировать что понимается под этим термином в контексте данной работы. Как понятие, конкурентоспособность может иметь несколько трактовок и определений в зависимости от дисциплины и контекста, в котором оно употребляется. В случае данной работы – контекст менеджмента и инноваций.

Менеджеристский подход в понимании конкурентоспособности фокусируется на том, как организация может достичь и поддерживать конкурентные преимущества на рынке. Большинство исследователей, которых мы рассматривали в рамках данного подхода, в первую очередь ассоциируют с конкурентоспособностью именно наличие конкурентного преимущества. В этом подходе ключевыми элементами выступают внутренние ресурсы и навыки компании, а также ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Говоря о конкурентных преимуществах, исследователи как правило ссылаются на исследователя корпоративной стратегии – Майкла Портера.

В своей работе «What is Strategy?» М. Портер излагает некоторые ключевые идеи конкурентоспособности. Прежде всего, по мнению автора, компании должны стремиться к операционной эффективности – это первый шаг к тому, чтобы компания была конкурентоспособной. Операционная эффективность, по словам Майкла Портера, заключается в «выполнении аналогичных действий лучше, чем их выполняют конкуренты» [63]. Операционная эффективность включает в себя те методы, которые позволяют организации эффективно использовать свои ресурсы: контроль расходов, фокусирование на сферах экономической деятельности, которые близки к основному способу получения выручки и прочее.

Постоянное повышение операционной эффективности очень важно для получения более высоких доходов, утверждает М. Портер, но в большинстве случаев этого недостаточно. По словам автора: практики, лежащие в основе операционной эффективности, легко копируются конкурентами. Очевидно, что причина лежит в основе понятия «бенчмаркинга» – чем больше организаций ориентируются на лучшие практики конкурентов, тем больше они похожи друг на друга. Таким образом наступает «конкурентная конвергенция».

Следовательно, если речь идет о конкурентоспособности компаний, то на сегодняшний день недостаточно быть эффективным с экономической и операционной точки зрения, чтобы быть конкурентоспособным. Важно достижение и получение некоего устойчивого конкурентного преимущества, которые позволяет организации выходить на лидирующие позиции [14]. Майкл Портер заключает, и мы здесь с ним соглашаемся, что устойчивое конкурентное преимущество берется из «воспроизведения отличных от конкурентов активностей или воспроизведения таких же активностей, но альтернативными способами».

В данной работе мы придерживаемся именно этого рассуждения, что конкурентоспособные компании должны стремиться к получению устойчивого конкурентного преимущества. Инновационная деятельность, а

именно продуктовые инновации, позволяют компаниям достигать конкурентного преимущества – поэтому развитие компетенций и ресурсов, связанных с такими инновациями крайне важны для организаций.

Описав понятие конкурентоспособности и устойчивого конкурентного преимущества в контексте данной работы, остановимся на том, что понимается под инновациями и почему далее рассматриваются именно продуктовые инновации. Определения и подходы к пониманию инноваций могут различаться в зависимости от автора и контекста исследования. Некоторые известные авторы, внесшие вклад в развитие теории инноваций, включают Йозефа Шумпетера и Клейтона Кристенсена.

Значительный вклад в развитие представлений об инновациях внес австрийский экономист и социолог Йозеф Алоиз Шумпетер (J. Schumpeter). В своей книге «Теория экономического развития» Й. Шумпетер связывал экономическое развитие с осуществлением новых комбинаций и предпринимательской деятельностью [67]. Исследование инноваций Йозефа Шумпетера оказало фундаментальное влияние на экономику и менеджмент, став основой современного понимания роли инноваций в развитии экономики и общества. Одна из основных идей Й. Шумпетера включает в себя важность предпринимательской деятельности и духа. Й. Шумпетер был сторонником того, что именно предприниматели, инициируя и реализуя инновации, являются центральным элементом экономического развития.

Кроме того, Й. Шумпетер вывел пять типов инноваций, которые позволяют нам определить к какому типу мы относим продуктовые инновации в контексте нашей работы.

Шумпетер выделял следующие типы инноваций:

а) создание нового товара или предоставление новой услуги;

б) применение новой производственно-технической методики;

в) открытие нового рынка сбыта;

г) освоение нового источника поставок сырья;

д) осуществление реорганизации предпринимательской единицы.

Эта классификация подчеркивает многогранность инноваций и показывает, что прогресс возможен не только в сфере технических изобретений, но и в маркетинговых, организационных и управленческих аспектах [67].

В контексте рассмотрения продуктовых инноваций для нас важен первый пункт – «создание нового товара или предоставление новой услуги». Однако отметим, что мы также рассматриваем усовершенствование товара или услуги, т. е. не ограничиваемся только созданием продуктов с нуля.

Исследование Клейтона Кристенсена о «подрывных инновациях» («disruptive innovation») стало одним из ключевых вкладов в теорию инноваций и стратегическое управление компаниями. Его работа была представлена в нескольких книгах, включая знаменитую «The innovator’s dilemma», опубликованную в 1997 году.

Кристенсен определяет «подрывные инновации» как новые технологии, продукты или бизнес-модели, которые сначала появляются на периферии рынка, и затем постепенно разрушают устоявшиеся структуры, предлагая клиентам совершенно иное ценностное предложение. Отличительной чертой таких инноваций является то, что они изначально ориентированы на небольшие сегменты рынка, недооцениваемые крупными игроками, но со временем вытесняют традиционные продукты и завоевывают большую долю рынка.

Кроме того, автор выделяет так называемые «поддерживающие инновации» («sustaining innovations»), которые улучшают существующие продукты и поддерживают доминирующие позиции крупных игроков [21]. Это соотносится с тем, что мы отметили выше – уточняя, что мы понимаем под продуктовыми инновациями в том числе процесс улучшения новых продуктов и услуг.

Исследования Кристенсена оказали огромное влияние на практику менеджмента и стратегию бизнеса, показывая необходимость открытости к

риску и готовности экспериментировать с новыми технологиями и бизнес-моделями.

В теории Шумпетера и Кристенсена логично ложится одной из определений цифровой трансформации, о которой идет речь в нашей работе. В контексте нашей работы цифровая трансформация рассматривается через использование цифровых платформ для взаимодействия организации с ее клиентами. В нашем случае продавец – это сама организация, которая внедряет продуктовую инновацию за счет этой платформы, а покупатель – это клиенты этой организации.

Итак, учитывая описанное выше, мы предлагаем закрепить следующее определение продуктовых инноваций, которое в том числе созвучно с определением, указанным в «Руководстве Осло» от 2018 года. Продуктовые инновации – это новый или существенно улучшенный товар или услуга, который значительно отличается от предыдущих товаров или услуг фирмы и был выведен на рынок [58]. В контексте цифровой трансформации бизнеса такие инновации связаны с использованием цифровых инструментов и платформ для повышения качества продукта, улучшения клиентского опыта, оптимизации процессов производства и доставки, и как следствие увеличения конкурентоспособности компании на рынке за счет достижения конкурентного преимущества.

Продуктовые инновации повышают качество продукта посредством использования современных технологий, которые позволяют создавать продукты с новыми функциями и возможностями, улучшая качество и удовлетворенность потребителей. Например, внедрение интернета вещей (IoT) в бытовой технике позволяет пользователям управлять устройствами удаленно и получать уведомления о состоянии оборудования.

Современные цифровые платформы позволяют компаниям лучше понимать потребности и предпочтения своих клиентов, предоставляя персонализированные услуги и предложения. Это улучшает взаимодействие между бизнесом и потребителями, повышает лояльность и увеличивает

продажи [25]. В конце концов, компании, внедряющие продуктовые инновации, получают преимущество перед своими конкурентами. Новые технологии помогают выделяться на рынке, привлекать больше клиентов и удерживать лидерство в своей отрасли [37].

Таким образом, современные продуктовые инновации позволяют компаниям достигать устойчивого конкурентного преимущества и выходить на лидирующие позиции на рынке. Открытым остается вопрос того, как компания может эффективно реализовывать такие инновации и что требуется от компании с точки зрения ресурсов, компетенций и способностей.

В следующем параграфе рассматриваются существующие исследования о ресурсах и компетенциях компаний через призму инновационной деятельности организаций.

1.2 Ресурсы, компетенции и динамические способности в контексте инновационной системы компании

В этом параграфе остановимся на теоретической базе таких понятий как ресурсы, компетенции и динамические способности компаний, так как данная работа основывается именно на тезисах и принципах этой группы теорий.

Принято считать, что основой теории ресурсов, компетенций и способностей компании является Ресурсный подход («Resource-based view», «RBV»), который раскрыл Дж. Б. Барни в своей работе «Firm resources and sustained competitive advantage» [16]. Автор утверждает, что конкурентное преимущество возникает из-за наличия у компании редких, ценных и трудно имитируемых ресурсов. По классическому определению, ресурсы могут быть: материальные, нематериальные и человеческие.

Однако Дж. Барни отмечает, что ресурсы сами по себе непродуктивны, следовательно они должны соответствующим образом комбинироваться для получения и развития способностей компании. Но ограничиваться только

ресурсами и способностями нельзя в простом виде, иначе компания, работающая на определенном рынке или в конкретной нише, будет в итоге просто повторять практики конкурентов. Об этом же феномене писал М. Портер в работе «What is Strategy?», где он обозначил его термином «конкурентной конвергентности», о котором мы говорили ранее в первом параграфе данной работы. Таким образом, базовая теория ресурсного подхода не позволяет раскрыть проблему формирования конкурентного преимущества и не дает базиса для эффективной инновационной деятельности в компании.

Дж. Барни в своих работах отмечает, что только уникальные ресурсы и не реплицируемые способности компании позволяют ей достигать устойчивого конкурентного преимущества. С вопросом уникальных способностей работали Г. Хамел и К. Прахалад – в своей статье «The core competence of the corporation» они представили концепцию «ключевых способностей» (или «ключевых компетенций»). Концепция «ключевых способностей» делает акцент на том, что совокупность знаний, навыков и технологий позволяет создать способности, которые сложно копировать конкурентами, и тем самым достигать устойчивого конкурентного преимущества [64].

Авторы рассматривают корпорации не как «набор бизнес структур», а как «набор компетенций», которые собираются в организацию. Г. Хамел и К. Прахалад считают, что только если компания спроектирована как иерархия ключевых способностей, ключевых продуктов и бизнес-единиц, ориентированных на рынок, то только тогда компания предрасположена к конкурентной борьбе. Здесь для данной работы важно выделить, что авторы упоминают комбинацию ключевых компетенций и продуктов. Следовательно, по мнению авторов нельзя рассматривать продукты в отрыве от способностей компании, которые она применяет для создания и развития этих продуктов с целью получения конкурентного преимущества. Взаимосвязь ресурсов и компетенций компании как основы конкурентного преимущества

рассматривалась нами в статье, посвященной современным коммерческим авиакомпаниям [7].

Кроме того, Г. Хамел и К. Прахалад пишут о понятии «стратегической архитектуры», под которым они понимают построение дорожной карты для будущего компании. Дорожная карта заключается в четком понимании организации того, когда и какие ключевые способности ей нужно приобрести для достижения конкурентного преимущества. В контексте нашей работы такая дорожная карта позволяет связать развитие ключевых способностей с последовательной инновационной деятельностью компании [64]. В работе «Strategic Intent» Г. Хамел и К. Прахалад также обращают внимание на то, что долгосрочные цели компании могут выходить за пределы ее текущих ресурсов и способностей, задавая направление их дальнейшего развития [44].

Следующим этапом в развитии теории ресурсов и компетенций компаний является концепция динамических способностей, которая была разработана Дэвидом Дж. Тиисом и его соавторами в 1997 году. В своей статье «Dynamic Capabilities and Strategic Management» авторы описывают динамические способности как способность компании интегрировать и усиливать внешние и внутренние компетенции для ведения бизнеса в быстро меняющейся среде [71]. Следовательно, как отмечают авторы, динамические способности позволяют достигать новых инновационных форм конкурентного преимущества. К тому же достижение новых форм конкурентного преимущества также является одной из основных целей инновационной деятельности организации. Концепция динамических способностей – наиболее современная концепция и по определению больше соотносится с процессом инновационной деятельности, поэтому модель способностей внедрения продуктовых инноваций, которую мы стремимся сформулировать по итогам данной работы, отталкивается именно от этой концепции динамических способностей.

Отметим, что данная концепция не отменяет классические теории «ресурсного подхода» и «ключевых способностей», а, наоборот, продолжает

их. Она является следующим шагом, определяя те способности компании, с помощью которых она адаптирует свои «ключевые компетенции» компании под текущий бизнес-контекст и экономические условия.

Динамические способности отличаются от статических компетенций тем, что они предполагают постоянное обновление и улучшение внутренних процессов и внешних взаимодействий компании. Они помогают организациям не просто выживать в условиях неопределенности, но и активно развиваться, осваивая новые рынки и создавая уникальные предложения для клиентов. Здесь явна параллель между постоянным обновлением компетенций и «стратегической архитектурой» Прахалада и Хамела, так как авторы в том числе говорят о необходимости постоянной оценки способности или компетенций организации для того, чтобы во время распознавать их потенциальное отставание от рынка.

Для более глубокого анализа способностей компаний, в частности динамических, стоит обратиться к работам других авторов, которые рассматривают понятия способностей компаний.

Предлагаем обратиться к иерархии организационных способностей, описанной Д. Коллисом [23], в которой выделяется три уровня способностей организации.

Организационные способности первого уровня – функциональные способности, необходимые для поддержания ключевых бизнес-процессов. М. Золло и С. Уинтер рассматривают операционные рутины как выполнение известных процедур, направленных на получение текущей выручки и прибыли [80]. Очевидно, что к этому уровню динамические способности не относятся, так как способности функционального уровня ориентированы на краткосрочную перспективу. Здесь скорее применимо понятие операционной эффективности, как первая обязательная ступень в достижении конкурентоспособности. Соответственно, нельзя сказать, что способности этого типа можно отнести к тем, что способствуют инновационной деятельности компании.

Способности второго и третьего уровня уже более сконцентрированы на долгосрочные цели и задачи компаний, следовательно, в эту категорию мы можем включить динамические способности, о которых мы говорим. Под вторым таким типом способностей некоторые исследователи понимают процесс организационных и продуктовых инноваций, производственной гибкости, способности реагирования на рыночные изменения [13], что похоже на определение Д. Тииса, которое мы приводили в начале этого параграфа.

Третья ступень иерархии способностей по Д. Коллису – это креативный или предпринимательский уровень, который включает в себя навыки, связанные со способностью фирмы разрабатывать новые стратегии быстрее, чем их прямые и косвенные конкуренты, путем определения ценности ресурсов.

Определив базовые способности компании, или способности первого уровня – это функциональные способности организации, которые буквально позволяют компании зарабатывать на рынке и выживать. Предлагаем называть такие способности «пороговыми», так как их наличие у организации позволяет «переступить порог» рынка и/или ниши, в котором работает бизнес.

Очевидно, что ни к «ключевым» способностям (или компетенциям), ни к, тем более, динамическим, пороговые способности отношения не имеют. Более того, вопрос пороговых компетенций хорошо соотносится с проблемой «конкурентной конвергентности», о которой писал Майкл Портер. Логически мы можем заключить, что исследователи сходятся на том, что обладание базовым набором ресурсов и способностей, которые на рынке являются нормой, не даст компании никакого преимущества перед конкурентами, так как все они также владеют подобными ресурсами и аналогично друг другу. Так и для инновационных систем в организации – недостаточно иметь пороговые способности, которые на уровне инноваций сводятся к стандартным рутинам и процессам [32].

Опираясь на иерархию организационных способностей Д. Коллиса, нельзя однозначно отнести динамические способности ни ко второму, ни к

третьему типу. Как мы отмечали выше, второй тип способностей подразумевает в том числе производственную гибкость, что созвучно с определением динамических способностей. Кроме того, динамические способности позволяют реагировать на рыночные изменения, что так же пересекается с упомянутым выше аспектом способностей второго типа.

Динамические способности также задействуются в организациях при формировании новых стратегий бизнеса через определение ценности ресурсов [72]. Следовательно, к третьему типу динамические способности также можно отнести.

На этом этапе предлагаем зафиксировать определение рассматриваемых динамических способностей, которое сформулировал Д. Тиис. Далее в нашей работе мы будем опираться именно на это понятие.

Динамические способности – это способность компании адаптировать, интегрировать и реконфигурировать внутренние и внешние организационные навыки, ресурсы и функциональные компетенции в соответствии с тем, как изменяется бизнес-среда и условия экономики [71]. Сложно не согласится с авторами в том, что достижение динамических способностей компании в долгосрочной перспективе – это основное условие формирования и поддержания перспективного стратегического конкурентного преимущества и повышения эффективности компании.

В настоящей работе определение динамических способностей Д. Тииса используется как базовое, но конкретизируется применительно к корпоративной инновационной системе. Динамические способности корпоративной инновационной системы не рассматриваются как отдельная от динамических способностей фирмы категория. Они представляют собой их функционально специализированную часть, которая реализуется в той области деятельности компании, где обеспечиваются выявление, разработка, внедрение и коммерциализация продуктовых инноваций.

Граница между динамическими способностями фирмы в целом и динамическими способностями корпоративной инновационной системы

определяется объектом и результатом преобразования. Динамические способности фирмы охватывают различные формы стратегического обновления организации, тогда как в настоящем исследовании рассматриваются изменения ресурсов, процессов и компетенций, непосредственно задействованных в продуктовой инновационной деятельности: исследованиях рынка и клиентских потребностей, управлении знаниями, финансовом обеспечении инновационных проектов, работе продуктовых команд, партнерствах и управленческих механизмах принятия решений. Результатом действия таких способностей выступает повышение эффективности и результативности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

В первоначальной концепции Д. Тииса есть определенные недостатки, которые отмечают некоторые исследователи. Самое главное для нас – они выделяют то, что Д. Тиис не дает ответа на практический вопрос того, откуда берутся динамические способности [80]. Поэтому далее в работе мы конкретизируем динамические способности применительно к корпоративной инновационной системе, предварительно проанализировав как другие авторы подходили к конкретизации динамических способностей.

Авторы Маурицио Золло и Сидни Уинтер расширяют концепцию динамических способностей, выводя на ключевую позицию именно человеческие ресурсы организации, и рассматривают механизмы создания динамических способностей. В своей работе «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities» М. Золло и С. Уинтер исследуют механизмы, с помощью которых организации развивают свои динамические способности. Авторы анализируют три ключевых механизма обучения: накопление опыта, артикуляция знаний и их кодификация. Они утверждают, что динамические способности формируются через взаимодействие этих трех механизмов.

Также авторы выводят альтернативное, но схожее определение динамических способностей: «…определяются как устойчивые паттерны коллективной деятельности, направленные на развитие и изменение

операционных процессов для повышения эффективности». Таким образом, авторы делают упор именно на том, что категорически важен процесс накопления и систематизации знаний внутри организации. Рассмотрим более подробно механизмы обучения, которые они выделяют [80]:

а) накопление опыта: получение знаний через опыт выполнения задач. Этот процесс происходит автоматически при выполнении повторяющихся действий;

б) артикуляция знаний: процесс выражения и обсуждения индивидуальных знаний внутри коллектива для достижения лучшего понимания причинно-следственных связей между действиями и результатами;

в) кодификация знаний: превращение знаний в формализованные документы, такие как руководства. Инструкции и системы поддержки принятия решений. Это требует более высокого уровня осознанного анализа и синтеза информации.

Отметим, что у авторов речь идет о непрерывном процессе применения этих механизмов, так как организации проходят циклы эволюции организационного знания. Циклы включают в себя вариацию (генерацию новых идей), внутренний отбор (оценка и выбор лучших идей), репликацию (внедрение отобранных идей) и сохранение (интеграция нового знания в повседневную практику).

Также стоит выделить, что эффективность описанных механизмов зависит от характеристик задач [80]. Например, при низкой частоте и высокой разнообразности задач кодификация и артикуляция могут быть более эффективными, чем простое накопление опыта. Последний пример особенно применим в процессе продуктовых инноваций в цифровых продуктах, так как такие процессы редко бывают рутинными – внедрение новых, ранее неиспользуемых в программном обеспечении технологий, это всегда новая нетривиальная задача.

В дальнейшем мы предлагаем обозначить кодификацию, артикуляцию и накопление знаний как «система управления знаниями». Мы также

утверждаем, что это можно обозначить как один из компонентов динамических способностей корпоративной инновационной системы. В следующей главе этот компонент будет учтен и проверен в эмпирическом анализе.

Отдельно стоит выделить работу Эйзенхардт и Мартин, которые объединили часть академического сообщества с точкой зрения, что динамические способности имеют ограниченную применимость в быстро меняющихся средах и скорее приводят к временным преимуществам, чем к устойчивым. Авторы ставят акцент на том, что динамические способности могут иметь ограниченное применение, так как зависят от рынка, в котором работает организация [32]. Они утверждают, что эффективность динамических способностей зависит от уровня рыночной динамики. В стабильных рынках они напоминают традиционные рутины, которые предсказуемы и детализированы. В высокодинамичных рынках эти способности становятся более простыми, гибкими и ориентированными на быстрое обучение и адаптацию. Кроме того, эволюция динамических способностей происходит через повторяющуюся практику, ошибки и кризисные ситуации. В частности, небольшие потери часто способствуют более эффективному обучению. Это позволяет компаниям развивать способность быстро реагировать на изменения и адаптировать свои стратегии. Статья подчеркивает, что долгосрочное конкурентное преимущество связано не столько с самими динамическими возможностями, сколько с конфигурацией ресурсов, которую создают эти возможности. Также отмечается, что традиционная концепция RBV сталкивается с трудностями в условиях высокодинамичных рынков. Другими словами, авторы подчеркивают неизменную важность классического «Ресурсного подхода», особенно в индустриях менее динамично меняющихся. Однако в динамичных рынках она имеет ограничения, и на ее место как раз приходит концепция динамических способностей.

Отвечая исследователям, которые критиковали изначальную концепцию динамических способностей Д. Тиис уточняет свою теорию «для практических целей» [72]. На этом этапе развития концепции динамических

способностей выделяются три кластера верхнеуровневых способностей организации: «сенсорные способности» (sensing), «захват возможности» (seizing) и «трансформационная способность» (transformation). Это ключевые виды деятельности для организаций и руководства, если они хотят определить, куда движутся рынки и технологии, разработать способы извлечения из этого выгоды и перестроить организацию таким образом, чтобы она могла реализовать свое видение.

Дополнительные уточнения, которые получили место в концепции динамических способностей это разъяснения о роли самих менеджеров в компаниях, а точнее их «предпринимательские» действия и качества. Чтобы динамические способности были сильными, руководство должно быть предприимчивым. Это означает, что менеджеры должны участвовать в разработке и проверке предположений о новых технологических и рыночных тенденциях, разработке и совершенствовании новых бизнес-моделей и управлении необходимыми ресурсами внутри организации [70].

По мнению Д. Тииса, этот перспективный предпринимательский подход должен быть распространен на всю компанию. Это соотносится и с утверждением Й. Шумпетера о необходимости иметь предпринимательские навыки в менеджменте компании для развития инновационной деятельности компании. К тому же Д. Коллинс и Д. Поррас рассматривают сохранение ключевых ценностей компании в сочетании с постоянным стремлением к изменениям и обновлению как важную характеристику ее долгосрочного развития [22].

Поэтому мы еще раз здесь убеждаемся в важности этого компонента, для эмпирической проверки и применения в модели динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций. Кроме того, на этом этапе определяется место стратегического менеджмента в теории «динамических способностей». Утверждается, что стратегия компании это не производная динамических способностей. Использование динамических способностей должно сочетаться со стратегией компании, которую

разрабатывает менеджмент – и в комбинации создается конкурентное преимущество.

Выбор именно этих четырех групп верхнеуровневых динамических способностей в рамках настоящего исследования не является произвольным. Он основан на трех критериях. Во-первых, в рассматриваемую модель включаются только те способности, которые относятся не к операционному уровню деятельности фирмы, а к уровню стратегического обновления, перераспределения ресурсов и адаптации организации к изменяющейся внешней среде. Следовательно, из анализа исключаются пороговые и функциональные способности, обеспечивающие текущее функционирование бизнеса, но не определяющие его способность к инновационному обновлению. Во-вторых, в модель включаются только такие способности, которые в совокупности покрывают полный цикл продуктовой инновации: выявление возможности, принятие решения о ее экономическом освоении, организационную перестройку под внедрение и управленческое инициирование этих процессов. В-третьих, в состав модели включаются только такие способности, которые могут быть раскрыты через наблюдаемые и управляемые «микрооснования», то есть через конкретные компетенции, процессы и ресурсы организации. Такой подход согласуется с исследованиями авторов Т. Фелина, Н. Фосса и других, в которых подчеркивается, что способности фирмы получают реальное организационное выражение через сочетание индивидуальных характеристик, социальных процессов и структурных элементов организации [34].

Исходя из этих критериев, базовой основой модели выступают три верхнеуровневые динамические способности Д. Тииса – «сенсорные способности» (sensing capability), «способность захвата возможностей» (seizing capability), «трансформационная способность» (transformation capability), поскольку именно они описывают логику организационного обновления в условиях изменчивой среды. Вместе с тем для целей настоящего исследования данной триады недостаточно, так как она в явном виде не

выделяет управленческий источник инициирования и координации инновационного обновления. По этой причине в модель дополнительно включается предпринимательская способность менеджмента, которая рассматривается как особая верхнеуровневая способность, обеспечивающая запуск, направленность и согласованность остальных динамических способностей в корпоративной инновационной системе. Такая постановка вопроса соотносится с исследовательской линией управленческих способностей, где показано, что различия в способностях менеджеров к формированию, расширению и модификации способов, посредством которых фирма ведет бизнес, оказывают влияние на стратегические изменения и результативность организации [11; 45].

В рамках настоящей работы динамические способности корпоративной инновационной системы рассматриваются не как отдельный вид динамических способностей, а как их функционально специализированное проявление. Динамические способности фирмы характеризуют способность организации в целом интегрировать, развивать и реконфигурировать ресурсы и компетенции в различных областях деятельности в ответ на изменения внешней среды. Динамические способности корпоративной инновационной системы относятся к той части организации, которая обеспечивает полный цикл продуктовой инновации: выявление возможности, принятие решения о ее освоении, разработку и внедрение продукта, организационную перестройку и последующую коммерциализацию.

Различие между динамическими способностями фирмы и динамическими способностями корпоративной инновационной системы определяется тремя характеристиками. Во-первых, объектом их применения выступает продуктовая инновация, а не организационное обновление компании в целом. Во-вторых, их носителем является корпоративная инновационная система, объединяющая продуктовые команды, менеджмент, процессы управления знаниями, финансовые ресурсы, исследования рынка и клиентов, а также внутренние и внешние взаимодействия. В-третьих,

результатом их применения является не только изменение конфигурации организации, но и создание экономически реализуемого продуктового решения, результативность которого может быть оценена через срок вывода продукта на рынок, рентабельность инвестиций, долю выручки от новых продуктов и прирост клиентской базы.

В составе динамических способностей корпоративной инновационной системы выделяются четыре взаимосвязанные группы. Сенсорные способности обеспечивают выявление технологических, рыночных и клиентских возможностей для продуктовых инноваций. Способность захвата возможностей обеспечивает преобразование выявленной возможности в реализуемое продуктовое решение за счет мобилизации знаний, технологий и финансирования. Трансформационная способность обеспечивает изменение организационной конфигурации и перераспределение активов в соответствии с приоритетами продуктовой инновационной деятельности. Предпринимательская способность менеджмента обеспечивает инициирование, приоритизацию и координацию соответствующих решений.

Каждая из четырех групп раскрывается через наблюдаемые и управляемые микрооснования. Сенсорные способности выражаются через исследование технологических решений, исследование клиентских потребностей и исследование потребительских сегментов. Способность захвата возможностей выражается через систему управления знаниями, мероприятия по внедрению новых технологических решений и финансовые ресурсы. Трансформационная способность выражается через гибкость и автономность продуктовых команд, скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций и партнерства в инновационной деятельности. Предпринимательская способность менеджмента выражается через автономность менеджеров, способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений, а также мотивацию менеджмента через ключевые показатели эффективности. Такой переход к

микрооснованиям делает верхнеуровневые способности наблюдаемыми и создает основу для их последующей эмпирической операционализации [34].

В следующем параграфе мы продолжим анализ существующей литературы, а именно рассмотрим взаимосвязь выделенных компонентов динамических способностей и продуктовых инноваций в контексте цифровой трансформации в компании.

1.3 Создание продуктовых инноваций: роль динамических способностей

Еще раз повторим наш постепенно формируемый тезис из анализа, существующий литературы о том, что динамические способности должны вести к получению конкурентных преимуществ и развитию конкурентоспособности. Однако, как мы обнаружили в процессе анализа научных работ, далеко не все исследователи в академии согласны с утверждением того, что динамические способности имеют прямое влияние на успехи и показатели компании.

Это разногласие рассматривают авторы статьи «The elephant in the room of Dynamic Capabilities: Bringing two diverging conversations together», Джиана Ди Стефано и Маргарет Петераф [28]. В своей работе они исследуют противоречия между двумя различными взглядами на концепцию динамических способностей, которые представлены работами Д. Тииса и его коллег [71] и К. Эйзенхардт и Дж. Мартина [32]. Статья анализирует причины отсутствия диалога между сторонниками этих двух подходов. Исследователи обнаружили, что академическое сообщество разделено на две группы ученых, каждая из которых связана преимущественно с одной из теорий.

Авторы отмечают, что это разделение очень проблематично для науки, так как разделение приводит к тому, что идеи из одного подхода редко проникают в исследования другого, что замедляет развитие теории динамических способностей.

Основная противоположность авторов в том, что Д. Тиис с соавторами рассматривают динамические способности как сложные организационные процессы, которые могут обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество даже в условиях быстрых изменений технологий [71]. К. Эйзенхардт и Дж. Мартин, напротив, утверждают, что динамические способности имеют ограниченную применимость в быстро меняющихся средах и скорее приводят к временным преимуществам, чем к устойчивым [32].

Авторы предлагают использовать контингентный подход для объединения этих двух точек зрения. Они подчеркивают, что различия между теориями могут быть объяснены различными условиями применения динамических способностей. В частности, они показывают, что в некоторых случаях динамические способности могут обеспечивать устойчивые преимущества, несмотря на ограничения, указанные К. Эйзенхардт и Дж. Мартин. Также рекомендуется проводить эмпирические исследования, направленные на проверку гипотез о том, когда и каким образом динамические способности могут приводить к устойчивому преимуществу.

После анализа подходов и Д. Тииса, и К. Эйзенхардт можем заключить, что их теории явно имеют точки соприкосновения, когда мы говорим об организациях из высокодинамичных индустрий. Важность в развитии динамических способностей здесь занимают процессы обучения и определения траектории развития рынка [80].

Также здесь мы хотим определить то, что мы больше поддерживаем модернизированную позицию Д. Тииса [72], который рассматривал динамические способности как те, что напрямую влияют на конкурентоспособность и конкурентные преимущества компании. Однако с оговоркой, что мы говорим о динамичных индустриях, в которых необходима регулярная инновационная деятельность и в которых компетенции организации не рутинны и не имеют высокую степень детализации. Это созвучно с тремя верхнеуровневыми способностями фирмы, которые

вывел Д. Тиис и которые мы зафиксировали ранее: «сенсорные способности», «способность захвата возможностей» и «способность к трансформации».

Между динамическими способностями и конкурентными преимуществами должна стоять инновационная деятельность компании. Исследование «Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation» С. Джоу, А. Фенга и Дж. Джанг является основой для этого тезиса и в том числе делает попытку разрешить разделение подходов к пониманию влияния динамических способностей на результативность организации и ее конкурентные преимущества. Статья посвящена исследованию того, как динамические способности компаний влияют на их конкурентоспособность и общую производительность через процесс внедрения инноваций. Авторы рассматривают три ключевых аспекта динамических способностей – способность к восприятию, интеграцию и реконфигурацию, которые способствуют различным типам инновационной деятельности [79].

Способность к восприятию включает в себя сканирование внешней среды для выявления новых возможностей и угроз. Это, в целом, созвучно с «Сенсорными способностями», которые выделяли Д. Тиис [72], как мы говорили ранее. В понятийном отношении «способность к восприятию», выделяемая С. Джоу и соавторами, близка к тому, что в настоящем исследовании обозначается как «сенсорные способности», поскольку в обоих случаях речь идет о выявлении новых возможностей и угроз во внешней среде, а также о распознавании технологических и рыночных изменений, значимых для инновационной деятельности компании.

Аспект интеграции способствует объединению внутренних и внешних ресурсов для создания новых продуктов и услуг. Авторы выделяют несколько ключевых вещей о способности к интеграции. Важна внутренняя координация, то есть способность интегрировать деятельность разных подразделений внутри организации, особенно специализированных подструктур, для эффективного обмена знаниями и технологиями. Кроме того,

С. Джоу с коллегами отмечают, что так же важен внешний обмен ресурсами – умение интегрировать знания и технологии извне, например, путем сотрудничества с партнерами, поставщиками или клиентами. Это позволяет фирме получать доступ к новым идеям и возможностям. Этот аспект разворачивается вокруг знаний и обучения в организации, аналогично «способности к обучению» [80], или как мы определили «системы управления знаниями» в организации. Однако здесь отмечается более операционная сторона обучения.

Третьим аспектом динамических способностей С. Джоу и его соавторы выделили «реконфигурацию», под которой они понимают обеспечение адаптации бизнес-процессов и структуры организации к изменяющимся условиям. Здесь не сложно провести параллель со «Стратегической гибкостью» [71], однако если Д. Тиис изначально больше говорили о долгосрочной стратегии, то в данном случае «гибкость организационная», так как ключевыми категориями выступают структура организации и бизнес-процессы. Это в том числе соотносится со «способностью к трансформации». Возвращаясь к вопросу об эффекте динамических способностей на результативность компаний, в исследовании С. Джоу, А. Фенга и Дж. Джанг предполагается, что именно инновации служат основным механизмом, через который динамические способности оказывают влияние на производительность компании. Это подтверждается результатами анализа данных 204 китайских фирм с использованием метода частичных наименьших квадратов структурного уравнения моделирования (PLS-SEM). Результаты исследования показывают, что хотя все три типа динамических способностей важны, наибольший эффект на производительность оказывают технологические инновации. Также было установлено, что «способность к восприятию» имеет значительное влияние на технологические инновации, а «интеграция» практически не влияет на оба типа инноваций и, следовательно, не оказывает значимого эффекта на результативность компании.

«Реконфигурация» в свою очередь значимо влияет на показатели организации через посредничество технологических и рыночных инноваций.

Принципиально важно отметить, что в исследованиях, анализирующих влияние динамических способностей на результативность организации через инновации, предпринимательская способность менеджмента, как правило, не выделяется в качестве самостоятельного верхнеуровневого компонента. Тем самым в литературе сохраняется теоретический разрыв: с одной стороны, исследователи показывают значимость организационных способностей к восприятию возможностей, их освоению и трансформации конфигурации ресурсов, а с другой – недостаточно раскрывают управленческий источник запуска, координации и направленности этих процессов в условиях инновационной неопределенности. Между тем исследования Р. Аднера, К. Хелфата и Дж. Мартина показывают, что различия в управленческих способностях объясняют различия в качестве стратегических решений, глубине стратегических изменений и, в конечном счете, в организационной результативности [11; 45]. В нашей работе данный разрыв восполняется за счет включения «предпринимательской способности менеджмента» в состав верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы. Такое включение особенно оправдано в контексте продуктовых инноваций, где управленческие решения о допустимом риске, темпе экспериментов, перераспределении ресурсов и выборе траектории коммерциализации оказывают непосредственное влияние на результат инновационной деятельности.

Основной вывод, который мы можем сделать по итогу проведенного анализа, это то, что инновации являются важным связующим элементом между динамическими способностями и созданием конкурентных преимуществ и результативностью компании.

С учетом проведенного анализа литературы взаимосвязь динамических способностей и продуктовых инноваций в условиях цифровой трансформации

в настоящем исследовании рассматривается через четыре взаимосвязанных верхнеуровневых компонента. К ним относятся:

а) «сенсорные способности» (sensing capability);

б) «способность захвата возможностей» (seizing capability);

в) «трансформационная способность» (transformation capability);

г) «предпринимательская способность менеджмента» (entrepreneurial capability).

Выделение именно этих четырех способностей обусловлено тем, что в совокупности они образуют завершенную теоретическую рамку продуктовой инновационной деятельности компании. «Сенсорные способности» отвечают за выявление технологических и рыночных возможностей, «способность захвата возможностей» – за их преобразование в экономически реализуемые решения и механизмы извлечения ценности, «трансформационная способность» – за организационную перестройку и адаптацию ресурсной конфигурации под внедрение инновации, а «предпринимательская способность менеджмента» – за управленческое инициирование, координацию и поддержание указанных процессов. В этом смысле предпринимательская способность менеджмента рассматривается не как частный элемент других динамических способностей, а как самостоятельный управленческий компонент, обеспечивающий направленность и согласованность инновационных изменений. Следовательно, предлагаемая четырехкомпонентная конструкция рассматривается в настоящей работе не как механическое объединение различных элементов литературы, а как теоретическая модель, специально ориентированная на объяснение того, каким образом формируются динамические способности корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций. При этом обращение к уровню «микрооснований» позволяет в дальнейшем перейти от общей теоретической конструкции к анализу конкретных компетенций, процессов и ресурсов, через которые данные способности проявляются в деятельности фирмы [34]. Выделение четырех верхнеуровневых

динамических способностей для анализа продуктовых инноваций также рассматривалось нами в статье «Роль динамических способностей в создании продуктовых инноваций» [8].

В контексте цифровой трансформации процесс разработки новых продуктов или совершенствования текущих начинается с «сенсорной способности» (sensing capability), т. е. определения возможностей, связанных с новыми или пока не распространенных технологий, и того, как они могут удовлетворять потребности клиентов. Цифровые технологии позволяют быстро и дешево тестировать, и корректировать гипотезы о клиентах и технологиях, что особенно важно для процесса создания продуктовых инноваций. Активности фирмы, которые определяют «сенсорные способности», включают в себя сканирование, поиск и исследование возможностей для инновации [72]. Здесь подразумеваются инвестиции в исследования и тестирование технологических решений. В работах отмечается, что информация и ресурсы имеют влияние на инновации и развитие компании [77]. Более того, исследователи утверждают, что опытные организации имеют определенные поисковые тактики, чтобы улучшить инновации в компании [55]. «Сенсорные способности» также подразумевают понимание компанией спроса потребителей, эволюцию рынков и предполагаемой реакции конкурентов. Таким образом, когда возможности возникают, сенсорные способности позволяют компаниям понять какую технологию стоит тестировать и применять и какие сегменты рынка таргетировать [71].

Способности фирмы по «захвату возможностей» (seizing capability) определяет создание механизма извлечения прибыли. Устойчивая бизнес-модель должна иметь такое решение клиентских потребностей, которое может поддерживать цену, достаточную для покрытия затрат и приносить прибыль, которая будет позволять расти бизнесу. «Способность захвата возможностей» также включает в себя распространение, кодификацию и артикуляцию знаний внутри организации и использование этих знаний в

цифровой трансформации и корпоративной инновационной системе. П. Друкер связывает систематическую инновационную деятельность с применением имеющихся знаний для определения того, какие новые знания необходимы и как их можно использовать [30]. В большей степени эта способность фокусирует нас на наличии «системы управления знаниями» среди сотрудников, которые вовлечены в продуктовые инновации и цифровую трансформацию. «Способности захвата возможностей» открывают пути к обучению и распространению знаний о «ноу-хау» и экспертизе [74]. Однако «способность захвата возможностей» не только включает в себя внутренние коммуникации, но и способности по привлечению внешних ресурсов. Например, деятельность по привлечению внешних ресурсов заключается в интеграции знаний о клиентах, рынке и новых технологиях – полученных на стадии «поиска» [47]. Исследователи говорят, что способность по «захвату возможностей» – это, в некоторой степени, конвертация ресурсов и знаний в инновацию [31]. Исследования показали, что эффективная интеграция внутренних и внешних знаний о технологиях и рынке повышает вероятность того, что компания будет использовать успешные характеристики в новых продуктах [53].

Далее включается трансформационная способность, которая требуется для внедрения цифровых решений и продуктовых инноваций, а также для реализации ключевых стратегических изменений. Она позволяет выявлять дефициты ресурсов и компетенций, которые могут быть восполнены через внутреннее развитие, привлечение внешних ресурсов, приобретение других компаний или формирование партнерств. Трансформационная способность поддерживает работоспособность организации с течением времени и позволяет избегать неблагоприятной зависимости от ранее сложившихся процессов и конфигураций ресурсов [72].

Данная способность включает действия, посредством которых компании добавляют, перераспределяют, рекомбинируют или отчуждают ресурсы и бизнес-подразделения [50]. Применительно к продуктовым

инновациям значение имеет не только наличие необходимых активов, но и скорость, с которой организация способна формировать из них новую конфигурацию под задачи конкретного проекта. При изменении потребительского спроса, появлении новой технологии или пересмотре продуктовых приоритетов компания должна иметь возможность оперативно перераспределять между проектами человеческие, финансовые, технологические и знаниевые активы.

Внутренний обмен знаниями может быть усилен посредством перераспределения человеческих ресурсов и изменения взаимодействия между подразделениями [56]. Если необходимые сотрудники, технологии, знания или финансовые ресурсы остаются закрепленными за другими проектами и не могут быть своевременно перераспределены, организация теряет скорость внедрения инновации. Поэтому одним из микрооснований трансформационной способности в настоящей работе определяется скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций.

Предпринимательская способность менеджмента рассматривается в настоящей работе как одна из верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы. Менеджеры, обладающие такой способностью, обеспечивают стратегическую гибкость организации, инициируют проверку новых продуктовых гипотез, координируют изменение бизнес-моделей и определяют приоритеты использования ресурсов [70]. В контексте продуктовых инноваций предпринимательская способность менеджмента также проявляется в работе руководителя продукта. Р. Банфилд, М. Эрикссон и Н. Уокингшоу связывают продуктовое лидерство с определением видения продукта, пониманием потребностей клиентов и организацией взаимодействия участников продуктовой команды [15]. Для нашей работы это важно, поскольку управленческие решения должны объединять исследование новых возможностей и практическую работу по их реализации.

Вместе с тем предпринимательская способность менеджмента не означает отказа от организационных правил и процедур. Для продуктовой инновационной деятельности имеет значение способность менеджера различать обязательные ограничения и избыточные согласования, определять допустимый уровень управленческой свободы и обеспечивать необходимую скорость перехода от продуктовой гипотезы к решению и его реализации. В стабильной среде динамические способности могут опираться на более детализированные и предсказуемые процедуры, тогда как в быстро меняющейся среде они становятся более гибкими и ориентированными на скорость обучения и адаптации [32].

Поэтому в качестве одного из микрооснований предпринимательской способности менеджмента в настоящей работе рассматривается способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. Она выражается не в игнорировании установленных ограничений, а в способности менеджмента сохранять необходимый контроль над рисками и одновременно сокращать избыточные согласования, делегировать решения и поддерживать требуемый темп продуктовой инновационной деятельности.

Таким образом, в контексте корпоративной инновационной системы динамические способности рассматриваются в настоящей работе не как отдельные операционные процессы или рутины, а как верхнеуровневые организационные способности, формируемые и направляемые менеджментом и реализуемые через человеческие, процессные и структурные элементы организации. Именно в таком качестве они обеспечивают более быстрое и результативное внедрение продуктовых инноваций в компании.

Выводы по главе 1. В первой главе была рассмотрена теоретическая взаимосвязь верхнеуровневых динамических способностей и инновационной деятельности компании. Вместе с тем существующая литература лишь ограниченно раскрывает влияние этих способностей в рамках корпоративной инновационной системы именно на продуктовые инновации и процессы цифровой трансформации. В то же время имеющаяся теоретическая база

позволяет сформулировать обоснованные предположения относительно того, какие ресурсы и «микрооснования» обеспечивают формирование динамических способностей, значимых для продуктовой инновационной деятельности компании.

Теоретический вклад первой главы состоит не в повторном перечислении уже известных в литературе динамических способностей, а в их переосмыслении применительно к корпоративной инновационной системе и задачам продуктовой инновационной деятельности. В этом смысле корпоративная инновационная система задает более точный уровень анализа: в фокусе находятся не все динамические способности фирмы, а те способности, которые обеспечивают поиск, внедрение и коммерциализацию продуктовых инноваций. В отличие от классического прочтения концепции динамических способностей, где акцент делается преимущественно на общей способности фирмы к обновлению в изменяющейся среде, в настоящем исследовании предложена четырехкомпонентная рамка, специально ориентированная на объяснение того, каким образом организация выявляет возможности продуктовой инновации, преобразует их в экономически реализуемые решения, перестраивает под них внутреннюю конфигурацию и обеспечивает управленческое инициирование соответствующих изменений. Кроме того, каждая из этих групп способностей рассматривается не абстрактно, а через совокупность конкретных «микрооснований», что делает предложенную рамку пригодной для последующей эмпирической проверки. Такой переход от верхнеуровневой концептуализации к уровню конкретных управляемых элементов соответствует современной исследовательской логике анализа способностей через микрооснования [34], а также позволяет дополнительно обосновать включение предпринимательской способности менеджмента как самостоятельного компонента в составе верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы [11; 45].

По итогам обзора существующей литературы предлагается сформулировать следующий тезис, выдвигаемый нами в качестве первого,

теоретического, положения, выносимого на защиту: динамические способности корпоративной инновационной системы определены как функционально специализированная часть динамических способностей фирмы, направленная на выявление, разработку, внедрение и коммерциализацию продуктовых инноваций. Если динамические способности фирмы характеризуют общую способность организации обновлять и реконфигурировать ресурсы и компетенции в ответ на изменения внешней среды, то динамические способности корпоративной инновационной системы охватывают конкретный цикл продуктовой инновации и реализуются в рамках соответствующих управленческих, ресурсных и процессных элементов организации.

В рамках данного уровня анализа выделены четыре взаимосвязанные группы верхнеуровневых динамических способностей. Сенсорные способности обеспечивают выявление возможностей для продуктовых инноваций; способность захвата возможностей – их преобразование в экономически реализуемые решения; трансформационная способность – необходимую реконфигурацию организации и рекомбинацию активов; предпринимательская способность менеджмента – инициирование, приоритизацию и координацию инновационных решений. Каждая из указанных групп раскрывается через соответствующие микрооснования – конкретные компетенции, процессы и ресурсы, позволяющие наблюдать и оценивать их проявление на уровне корпоративной инновационной системы.

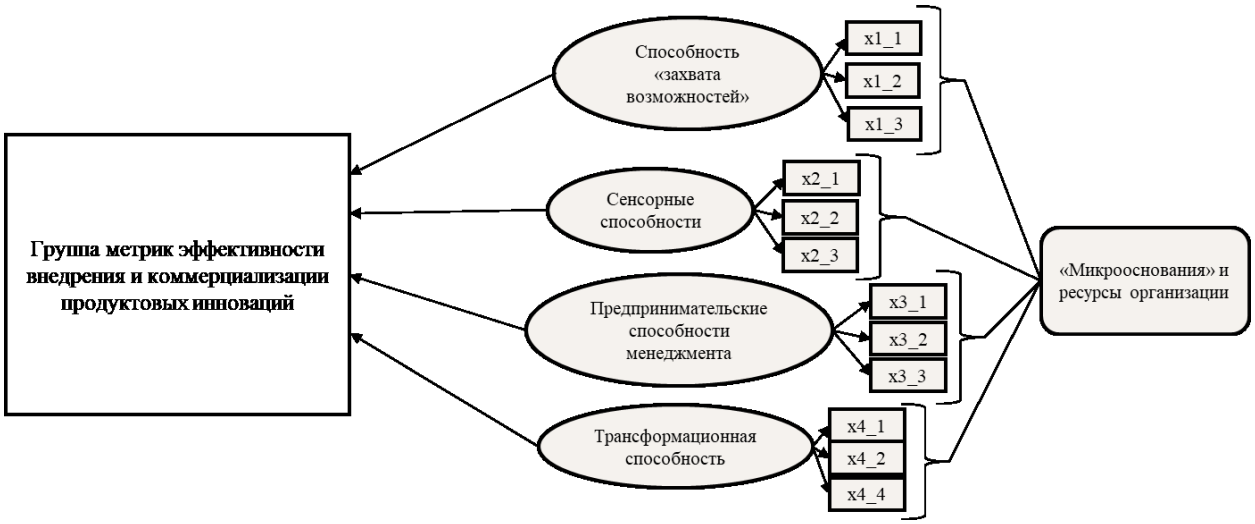
Научная новизна данного положения состоит не во введении ранее неизвестных видов динамических способностей, а в их новом теоретическом синтезе применительно к корпоративной инновационной системе и задачам продуктовой инновационной деятельности.

По результатам теоретического обзора сформулирована основная исследовательская гипотеза: «Определенные динамические способности имеют положительное влияние на эффективность и результативность продуктовых инноваций».

Отметим, что это верхнеуровневая гипотеза. В параграфе 2.1 мы формулируем точечные эмпирические гипотезы для проверки количественным анализом. Предварительно определяются метрики результативности продуктовых инноваций, а также формулируются ресурсы и «микрооснования» динамических способностей, влияющих на внедрение продуктовых инноваций.

Предложенная теоретическая рамка служит основанием для последующей эмпирической операционализации: на следующем этапе исследования каждая из выделенных верхнеуровневых способностей раскрывается через соответствующие микрооснования и проверяется в контексте продуктовой инновационной деятельности российских компаний.

На рисунке 1 представлена теоретическая модель исследования, для визуализации описанной гипотезы.



Источник: авторская адаптация по результатам библиографического анализа.

Рисунок 1 – Модель взаимосвязи динамических способностей (и их компонентов) с внедрением продуктовых инноваций

Глава 2
Формирование динамических способностей в российских компаниях с целью повышения результативности продуктовых инноваций

2.1 Методология и дизайн исследования

Во второй главе логика исследования переходит от теоретической рамки, обоснованной в первой главе, к ее эмпирической конкретизации и проверке. Если в первой главе были выделены четыре верхнеуровневые динамические способности корпоративной инновационной системы – «сенсорные способности», «способность захвата возможностей», «трансформационная способность» и «предпринимательская способность менеджмента», – то задача настоящей главы состоит, во-первых, в уточнении их микрооснований на основе синтеза литературного обзора и глубинных интервью с практиками, а во-вторых, в последующей количественной проверке влияния указанных способностей на эффективность и результативность продуктовых инноваций. Тем самым вторая глава развивает и эмпирически конкретизирует теоретические положения первой главы, сохраняя единую логику исследования.

Для выполнения поставленных задач исследования, проверки гипотез и формирования оригинальной модели динамических способностей в настоящей работе используется последовательный смешанный дизайн исследования. На первом этапе применяется качественный подход, включающий полуструктурированные глубинные интервью и контент-анализ, с целью уточнения состава микрооснований верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы. На втором этапе применяется количественный подход, в рамках которого отобранные микрооснования операционализируются в виде переменных опросника и проверяются с использованием метода PLS-SEM. Такое сочетание методов

позволяет, с одной стороны, обеспечить содержательную обоснованность состава микрооснований, а с другой – проверить их пригодность для эмпирического анализа влияния динамических способностей на эффективность и результативность продуктовых инноваций.

В предыдущей главе мы определили четыре верхнеуровневые способности в качестве компонентов динамических способностей корпоративной инновационной системы, которые могут влиять на внедрение продуктовых инноваций. Три из них – «сенсорные способности» (sensing capabilities), «способность захвата возможностей» (seizing capabilities) и «способность к трансформации» (transformation capabilities) – были в подробностях описаны прошлыми исследованиями и, следовательно, мы принимаем их как данность без необходимости скрупулезного анализа их применения в контексте модели построения динамических способностей. Четвертый предложенный компонент – «предпринимательские способности менеджмента» – обозначенный Д. Тиисом [70], мало рассматривался другими исследователями в контексте динамических способностей. Поэтому в первых этапах исследования нам в том числе было необходимо проверить упоминают для практики эти способности в ответах на вопросы о развитии динамических способностей корпоративной инновационной системы.

Кроме того, после литературного обзора нам также важно утвердить «микрооснования»/ресурсы верхнеуровневых способностей. В анализе важно учитывать понимание практиков, так как по итогу предлагаемая нами модель формирования динамических способностей, влияющая на эффективность и результативность внедрения продуктовых инноваций, должна использоваться именно практиками.

Отбор микрооснований в настоящем исследовании не является произвольным. В итоговую модель включаются только те компетенции и ресурсы более низкого уровня, которые одновременно соответствуют четырем критериям. Во-первых, они должны быть теоретически соотнесены с одной из четырех верхнеуровневых динамических способностей, обоснованных в

первой главе. Во-вторых, они должны быть содержательно релевантны именно контексту продуктовых инноваций и корпоративной инновационной системы, а не инновационной деятельности в самом общем виде. В-третьих, они должны получать подтверждение либо в академической литературе, либо в эмпирическом материале интервью с практиками, либо в обоих источниках одновременно. В-четвертых, они должны быть наблюдаемыми и управляемыми на уровне компании, чтобы их можно было использовать не только для теоретического описания, но и для последующей эмпирической операционализации и практических рекомендаций.

Таким образом, итоговый перечень микрооснований формируется как результат последовательного отбора из более широкого пула потенциальных факторов, а не как исчерпывающий список всех возможных компетенций и ресурсов, связанных с динамическими способностями.

Итак, первым шагом исследования для проверки сходств и различий в представлениях о концепции динамических способностей между исследователями и представителями бизнеса (практиками) был произведен сбор мнений менеджмента коммерческих компаний, чья деятельность так или иначе связана с цифровой трансформацией и продуктовыми инновациями в бизнесе. В проведенных опросах мы искали ответы на два вопроса: упоминают ли «предпринимательские способности» сами менеджеры, когда речь идет о развитии динамических способностей и продуктовых инновациях; и какие ресурсы и способности более низкого уровня отмечают практики, как важные.

Для опроса мы использовали метод глубинного интервью по полуструктурированному алгоритму вопросов. Вопросы были направлены на выявление понимания концепции динамических способностей от базовых принципов до современных интерпретаций. Также вопросы охватывали практический опыт респондентов о применении/наличии в компании определенных способностей, а также об инновационной деятельности.

Примеры вопросов:

а) «Что, по-вашему, означают понятия «ресурсов» и «способностей» компании?»;

б) «Что вы понимаете под Динамическими способностями организации?»;

в) «Как компания может развивать Динамические способности? Какие процессы или механизмы есть в вашей организации?»;

г) «Какими способностями должна обладать компания для эффективного и своевременного внедрения продуктовых инноваций?».

Ответы были проанализированы методом контент-анализа, на предмет соответствия понимания основных постулатов и определений из теории динамических способностей, ресурсов и компетенций. Также транскрибированные интервью анализировались с точки зрения выявления «микрооснований» и ресурсов организации, которые мы определяем как составные части четырех верхнеуровневых динамических способности корпоративной инновационной системы. В следующем параграфе мы подробно раскрываем результаты этих двух шагов исследования с предварительным подробным описательным анализом выборки.

Полученные данные далее мы используем во второй части исследования, в которой мы анализируем связь между верхнеуровневыми способностями, выраженными через «микрооснования» (способностями более низкого уровня) и ресурсы организации, а также их непосредственное влияние на внедрение продуктовых инноваций, выраженное через метрики эффективности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

В работе Э. Даннелса рассматривается разработка и проверка показателей для измерения компетенций первого и второго порядка в рамках исследования динамических способностей [26]. Для нашей работы важно учитывать, что выбор таких показателей должен соответствовать содержанию исследуемых способностей и условиям деятельности организаций. В данной работе мы предлагаем подход к анализу, основанный на маркетинговых исследованиях. Таким образом, «микрооснования» и ресурсы описанных

динамических способностей, которые мы определили по итогам литературного анализа и сбора мнений практиков, были приняты за основу для обеспечения валидности репрезентативности.

Для исследования был составлен опросник по методике 5-балльного Лайкерта со шкалой от 1 = «полностью несогласен» до 5 = «полностью согласен». В данном опроснике были отражены все четыре верхнеуровневые способности, выраженные через соответствующие «микрооснования» (способности более низкого уровня) и ресурсы.

Для оценки «сенсорных способностей» (sensing capabilities) были выбраны компоненты, взятые из работ Д. Тииса [72] и Ч. О'Райли и М. Тушмана [59], а именно: исследование технологических решений (sen_1), исследование потребностей и спроса клиентов (sen_2) и исследование потребительских сегментов (sen_3). Оценка «способности к захвату возможностей» (seizing capabilities) состояла из таких элементов, как: процессы артикуляции и кодификации знаний, или «системы управления знаниями» (seize_1), мероприятия по внедрению новых технологических решений для разработки инновационных продуктов (seize_2) и финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала (seize_3). Эти положения были взяты из предыдущих исследований М. Золло и С. Уинтера [80] и Д. Тииса [72], а также из результатов анализа сходств и различий представлений о концепции динамических способностей между исследователями и представителями бизнеса. Измерение «трансформационной способности» (transformation capabilities) также было основано на положениях Тииса [72] и результатах предыдущего этапа сбора мнений практиков и включало гибкость и автономность команд продуктовой разработки (tr_1), скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций (tr_2) и партнерства в инновационной деятельности (tr_3). В свою очередь, «предпринимательская способность менеджмента» (entrepreneurial capabilities) выражалась через автономность менеджеров в принятии решений (ent_1), способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений

(ent_2) и мотивацию менеджмента через ключевые показатели эффективности (ent_3). Данные компоненты были адаптированы на основе результатов глубинных интервью с сотрудниками компаний на первом этапе исследования, а также существующих работ Д. Тииса [72].

Детальное обоснование выбора данного набора и количества «микрооснований» подробнее раскрывается в параграфах 2.2 и 2.3.

В качестве зависимых переменных для измерения эффективности и результативности внедрения продуктовых инноваций были использованы четыре показателя:

а) *«time-to-market»,* которое представляет собой скорость, с которой инновация проходит путь от стадии идеи до доступности для реальных клиентов;

б) показатель *рентабельности инвестированного капитала*, или «рентабельность инвестиций» (ROIC), который представляет собой коэффициент доходности прибыли, получаемой в результате коммерциализации продукта, против затрат на его исследование, разработку и внедрение;

в) показатель *доли выручки от реализации новых продуктов* в общей выручке, которая отражает динамику и абсолютные значения выручки от коммерциализации продуктовых инноваций в контексте общей выручки организации;

г) *прирост клиентской базы* за счет вывода новых продуктов на рынок, что отражает «попадание» продуктовой инновации в аудиторию, другими словами, что разработанная продуктовая инновация оказалась на практике востребована рынком.

При выборе метрик мы учитывали работы по оценке результативности продуктовых инноваций, в которых рассматриваются финансовые и рыночные результаты, а также эффективность процесса разработки [12; 38]. Практический контекст использования продуктовых показателей представлен

в работе А. Кролла и Б. Йосковитца [24], а вопросы формирования устойчивого использования продукта потребителями – в работе Н. Эйяля [33].

Выбор именно этих показателей обусловлен тем, что они в совокупности отражают не один, а несколько взаимодополняющих аспектов результативности продуктовой инновационной деятельности. Скорость вывода продукта на рынок характеризует процессную эффективность инновационной деятельности; рентабельность инвестиций отражает финансовую отдачу инноваций; доля выручки от новых продуктов позволяет оценить вклад инновационного портфеля в коммерческий результат компании; прирост клиентской базы фиксирует рыночный и клиентский эффект продуктовых инноваций.

В исследованиях по оценке успеха новых продуктов подчеркивается, что успех продуктовой разработки должен оцениваться с учетом финансовой отдачи, рыночного результата и клиентских эффектов [38]. В исследованиях продуктовой инновационной результативности также выделяются две укрупненные размерности – эффективность и результативность инновации [12]. При этом выбор нескольких показателей сам по себе не гарантирует получения дополнительной информации. В работе Дж. Хагедорна и М. Клоодт показано значительное статистическое пересечение показателей затрат на исследования и разработки, патентов, цитирования патентов и объявлений о новых продуктах в высокотехнологичных отраслях [41]. Следовательно, для нашей работы важно, что выбранные метрики отражают разные стороны продуктовой инновационной деятельности, содержание которых было определено выше.

Далее для краткости используются обозначения «time-to-market», «рентабельность инвестиций», «доля выручки от новых продуктов» и «прирост клиентской базы». При этом во второй главе под ними понимаются стандартизированные управленческие оценки соответствующих результативных эффектов продуктовых инноваций, выраженные по шкале Лайкерта.

Для анализа результатов опроса мы применяем часто используемый метод анализа итогов опросников по Лайкерту – «Структурное моделирование с наименьшими квадратами» (далее – PLS-SEM, от английского «Partial Least Squares Structural Equation Modeling»). PLS-SEM позволяет проводить анализ нескольких переменных и уравнений одновременно, что необходимо в нашем случае, учитывая количество пересекающихся гипотез. Процесс рассчета представляет собой обычный метод регрессии на основе метода наименьших квадратов, который хорошо работает при небольших размерах выборки (около 200) и не делает предположений относительно исходных данных [43]. Все переменные в данных содержали несколько элементов, как это было описано выше, и PLS могла взвешивать нагрузки элементов по переменной в контексте теоретической модели. Подробное содержание итогов анализа мы раскрываем далее в параграфе 2.3.

Перейдем к группе гипотез, обозначенных в первой главе данной работы, и конкретизируем их для более точного формулирования вопросов к анализу. Ниже следует список гипотез, которые мы проверяем (условные обозначения: первая цифра относит ее к группе гипотез, вторая – порядковый номер в группе):

1) H1.1 – «сенсорные способности» (sensing capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «time-to-market» продуктовых инноваций;

2) H1.2 – «сенсорные способности» (sensing capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «рентабельности инвестиций» (ROIC) в продуктовые инновации;

3) H1.3 – «сенсорные способности» (sensing capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «доли выручки от новых продуктов в общей выручке»;

4) H1.4 – «сенсорные способности» (sensing capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «прироста клиентской базы» за счет вывода новых продуктов;

5) H2.1 – «способности захвата возможностей» (seizing capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «time-to-market» продуктовых инноваций;

6) H2.2 – «способности захвата возможностей» (seizing capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «рентабельности инвестиций» (ROIC) в продуктовые инновации;

7) H2.3 – «способности захвата возможностей» (seizing capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «доли выручки от новых продуктов в общей выручке»;

8) H2.4 – «способности захвата возможностей» (seizing capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «прироста клиентской базы» за счет вывода новых продуктов;

9) H3.1 – «трансформационной способности» (transformation capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «time-to-market» продуктовых инноваций;

10) H3.2 – «трансформационной способности» (transformation capabilities) связаны с более высокой оценкой «рентабельности инвестиций» (ROIC) в продуктовые инновации;

11) H3.3 – «трансформационной способности» (transformation capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «доли выручки от новых продуктов в общей выручке»;

12) H3.4 – «трансформационной способности» (transformation capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «прироста клиентской базы» за счет вывода новых продуктов;

13) H4.1 – «предпринимательские способности менеджмента» (entrepreneurial capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «time-to-market» продуктовых инноваций;

14) H4.2 – «предпринимательские способности менеджмента» (entrepreneurial capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «рентабельности инвестиций» (ROIC) в продуктовые инновации;

15) Н4.3 – «предпринимательские способности менеджмента» (entrepreneurial capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «доли выручки от новых продуктов в общей выручке»;

16) Н4.4 – «предпринимательские способности менеджмента» (entrepreneurial capabilities) положительно связаны с более высокой оценкой «прироста клиентской базы» за счет вывода новых продуктов.

Результаты проверки данных гипотез отражены в параграфе 2.3 данного исследования со всем соответствующим статистическим описанием.

Последним шагом основной части исследования мы выделяем процесс построения нашей оригинальной модели формирования динамических способностей корпоративной системы инноваций, имеющая под собой накопление ресурсов и развитие компетенций. Мы вбираем все основные результаты количественного исследования, отбирая статистически значимые принятые гипотезы, и визуализируем модель, которую в последней главе мы подробно описываем и апробируем на кейсе инновационной деятельности российской компаний из авиатранспортной отрасли: «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии».

2.2 Понимание концепции динамических способностей в академической и бизнес среде: выявление микрооснований формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы

Первым шагом аналитической нашей работы, как было описано в предыдущем параграфе, мы осуществляли сбор мнений представителей бизнеса (практиков) об их понимании динамических способностей, компетенций и ресурсов организации и корпоративной инновационной системы, а также внедрения продуктовых инноваций.

Сбор мнений проводился в формате глубинного полуструктурированного интервью, в алгоритм которого включались вопросы,

приведенные в параграфе 2.1. Кроме того, в процессе опроса мы также задавали вопросы касающиеся деятельности организации и респондента в этой организации. Респонденты для интервью отбирались с учетом их профессиональных компетенций и рода деятельности в компании, который должен был быть связан с инновационной деятельностью, управлением продуктами, цифровой трансформацией, управлением командой разработки цифровых продуктов. По уровню позиции, респондентами были менеджеры среднего и высшего звена.

Дизайн исследования предполагал участие от пяти до восьми представителей от каждой организации. Всего было собрано 122 транскрибированных интервью респондентов из 19 разных компаний. Интервьюирование проходило с декабря 2023 года по март 2024 года. Длительность бесед составляла от 30 до 60 минут, средняя время – около 45 минут.

Переходя к описательной части анализа, 47% респондентов в выборке работают в B2C сегменте, остальная часть (53%) как в сегменте B2B, так и в B2C. Все компании ведут бизнес на территории Российской Федерации, при этом порядка 20% компаний осуществляют деятельность, в том числе, зарубежом. Отметим, что до событий 2022 г. большая часть компаний так или иначе вели бизнес и за пределами России, поэтому мы считаем, что выборка имеет достаточную репрезентативность с точки зрения территориальности. Большая часть (74%) компаний, сотрудники которых были респондентами, предлагает своим клиентам услуги, 16% – исключительно товары, остальная часть (10%) и товары и услуги.

Отрасли компаний отбирались с учетом наличия цифровой трансформации в бизнесе, а также подверженности этой отрасли кризисам и быстроменяющейся бизнес-среде из-за внешних факторов. В итоге в анализе представлены несколько различных отраслей, что позволяет исключить влияние особенностей одной определенной сферы бизнеса на результаты исследования. Отраслевая структура выборки исследования: розничный

банковский бизнес (32%), розничный брокерский бизнес (16%), пассажирские авиаперевозки (26%), производство FMCG-продукции (16%), электронная коммерция/e-com (10%).

Данный этап исследования выполняет функцию качественного уточнения и отбора микрооснований динамических способностей. Его задача состоит не в самостоятельной статистической проверке гипотез, а в обеспечении содержательной валидности последующего количественного этапа исследования.

Итак, по итогам контент-анализа транскрибированных глубинных интервью мы составили таблицу частоты упоминаний тех или иных положений, тезисов, примеров и прямых цитат из определений динамических способностей, компетенций и ресурсов организации. В таблице 1 приведены выделенные из ответов респондентов соответствия наиболее известным положениям теории – отметим, что так как определения и тезисы не взаимоисключающие, а отражают развитие теории, поэтому частота упоминаний может пересекаться и общее значение не должно равняться 100%.

Таблица 1 – Определения и тезисы теоретической базы Динамических способностей, ресурсов и компетенций компаний

Определения и тезисы из теоретической базы	Частота упоминаний	
	количество	процент
1	2	3
Ресурсы могут быть: материальные, нематериальные и человеческие. Конкурентное преимущество возникает из-за наличия у компании редких, ценных и трудно имитируемых ресурсов [16]	83	68
Динамические способности – это способность компании адаптировать, интегрировать и реконфигурировать внутренние и внешние организационные навыки, ресурсы и функциональные компетенции в соответствии с тем, как изменяется бизнес-среда и условия экономики [71]	67	56.5

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Динамические способности определяются как устойчивые паттерны коллективной деятельности, направленные на развитие и изменение операционных процессов для повышения эффективности. Механизмы: Накопление опыта, Артикуляция знаний, Кодификация знаний [80]	66	54.1
Эволюция динамических способностей происходит через повторяющуюся практику, ошибки и кризисные ситуации. В частности, небольшие потери часто способствуют более эффективному обучению [32]	78	63.9
В концепции динамических способностей выделяются три кластера верхнеуровневых способностей организации: «сенсорные способности» (sensing), «способность захвата возможностей» (seizing) и «трансформационная способность» (transformation). Это ключевые виды деятельности для организаций и руководства, если они хотят определить, куда движутся рынки и технологии, разработать способы извлечения из этого выгоды и перестроить организацию таким образом, чтобы она могла реализовать свое видение [72]	39	31.9
Чтобы динамические способности были сильными, руководство должно быть предприимчивым. Менеджеры должны участвовать в разработке и проверке предположений о новых технологических и рыночных тенденциях [70]	62	50.8

Источник: составлено автором по результатам глубинных интервью и по материалам научной литературы [16; 32; 70; 71; 72; 80].

Таким образом, мы видим, что респонденты из числа продуктовых управленцев из российских компаний в целом имеют соответствующее понимание о том, что такое ресурсы и компетенции, а также базовое понимание о динамических способностях. Однако стоит отметить, что в прямую сам термин «динамические способности» упоминают крайне редко, в то же время респонденты верно отмечают основные принципы о необходимости компании быть способной определять и подстраиваться под меняющиеся условия среды и «учиться на ошибках», что и отражено в приведенной выше таблице 1.

На наш взгляд полученные результаты этого промежуточного этапа первого шага исследования отвечают здравому смыслу. Многие респонденты упоминали более старые определения и тезисы из теории ресурсов, компетенций и динамических способностей. В то время как более современные подходы, как например тройка верхнеуровневых способностей Д. Тииса, упоминались респондентами реже. Это еще раз подчеркивает необходимость исследования этой стороны проблематики динамических способностей. Стоит отметить, что наиболее современный тезис о важности «предпринимательских способностях менеджмента» в развитии динамических способностей так же достаточно часто отмечался респондентами. С одной стороны, это может говорить о некотором завышении важности своей собственной роли респондентами, так как все респонденты являются менеджерами высшего и среднего звена; но с другой стороны, это так же подчеркивает важность того, что стоит учитывать эту способность в контексте построения модели динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций.

Для подведения итогов этой части исследования мы собрали сводную таблицу 2 сходств и различий между исследователями и практиками в понимании проблематики необходимых ресурсов и компетенций для формирования динамических способностей. Повторимся, что для нашего общего это важно для утверждения основных «микрооснований» (компетенций более низкого уровня) и ресурсов, которые являются составляющими тех самых верхнеуровневых способностей корпоративной инновационной системы.

В таблице 2 приведены основные сходства и расхождения, разложенные по ресурсам и компетенциям более низкого уровня. В таблице 2 микрооснования разделены на две категории: «Общие», то есть те микрооснования, которые одновременно отмечаются научными исследованиями, описывающие динамические способности, и респондентами в интервью; и «Различающиеся», то есть те микрооснования, которые

выделили исключительно практики в интервью и неупомянутые ими микрооснования, свидетельства которых есть в научной литературе.

Таблица 2 – Микрооснования динамических способностей. Исследователи и практики

Категория	Исследователи	Практики
Общие	Исследования рынка (технологические решения, потребительский спрос, клиентские сегменты) [sen_1,2,3]	
	«Система управления знаниями» – артикуляция и кодификация знаний [seize_1]	
	Мероприятия по внедрению новых технологических решений для разработки инновационных продуктов [seize_2]	
	Гибкость и автономность команд продуктовой разработки [tr_1]	
Различающиеся	Партнерства в инновационной деятельности [tr_3]	Финансовые ресурсы и возм. привлечения капитала [seize_3]
		Мотивация через KPI [ent_3]
	Автономность в принятии решений [ent_1]	Скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций [tr_2]
		Способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений [ent_2]

Источник: составлено автором по результатам анализа литературы и глубинных интервью.

Представленная сводная таблица позволяет не просто сопоставить академическое и практическое понимание динамических способностей, но и обосновать итоговый состав микрооснований, включенных в основную модель исследования. В первую очередь в модель вошли те микрооснования, которые одновременно поддерживаются литературой и мнениями практиков, поскольку именно они обладают наибольшей содержательной устойчивостью. В то же время часть микрооснований была сохранена в итоговой модели на основании их выраженной практической значимости, даже если они в меньшей степени артикулированы в академической литературе. К таким компонентам относятся финансовые ресурсы и возможность привлечения

капитала, мотивация менеджмента через ключевые показатели эффективности, скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. Их включение обусловлено тем, что в российских компаниях, реализующих продуктовые инновации, они выступают реально наблюдаемыми и управляемыми факторами формирования соответствующих верхнеуровневых динамических способностей.

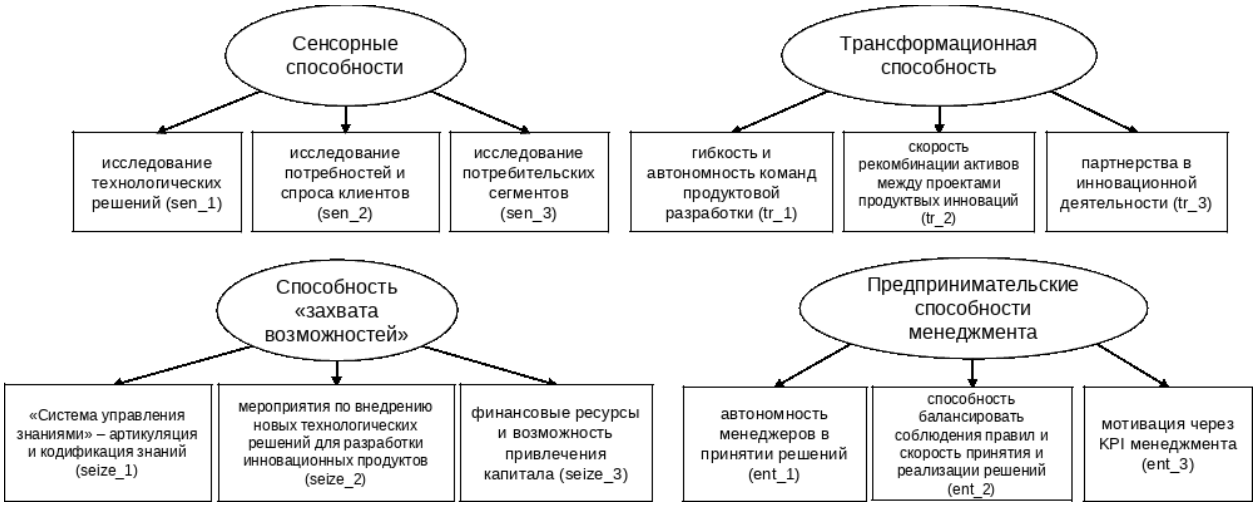
Следовательно, итоговый перечень микрооснований в настоящем исследовании представляет собой не механическое объединение всех упомянутых факторов, а отобранный набор наиболее релевантных, различимых и операционализируемых компонентов, достаточных для раскрытия каждой из четырех верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы.

Из данной сводной таблицы важно отметить, что четыре микрооснования, выявленные в интервью с практиками, были включены в основную часть исследования. Финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала используются для выражения способности захвата возможностей. Мотивация менеджмента через ключевые показатели эффективности и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений рассматриваются как компоненты предпринимательской способности менеджмента. Скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций рассматривается как компонент трансформационной способности. Таким образом, качественный этап позволил преобразовать описанные практиками процессы и ресурсы в наблюдаемые и управляемые микрооснования, пригодные для последующей количественной операционализации.

Микрооснования, важность которых отмечали как академики, так и практики, включают в себя компетенции исследований технологических решений, потребительского спроса и клиентский сегментов. «Артикуляции и кодификации знаний», о которой мы писали в первой главе данной работы,

также упоминалась в том числе и практиками. Кроме того, практики так же, как и исследователи отмечают важность компетентного внедрения новых технологических решений в процесс продуктовой разработки, наряду с автономностью и гибкостью продуктовых команд.

По общим итогам этого предварительного шага исследования с глубинными интервью представителей российских компаний из числа менеджмента мы утвердили перечень «микрооснований» и ресурсов, представленный на рисунке 2, через которые мы выражаем верхнеуровневые динамические способности в дальнейшем шаге исследования. Кроме того, мы убедились в том, что необходимо включать «предпринимательские способности менеджмента», как одну из верхнеуровневых способностей, в дальнейший анализ влияния динамических способностей на эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.



Источник: авторская адаптация по результатам библиографического анализа и глубинных интервью с практиками.

Рисунок 2 – Микрооснования четырех групп динамических способностей КИС

2.3 Влияние динамических способностей на эффективность и результативность продуктовой инновационной деятельности российских компаний: эмпирический анализ

Целью этого шага исследования было определение степени и статистической значимости влияния верхнеуровневых способностей корпоративной инновационной системы на метрики эффективности внедрения

и коммерциализации продуктовых инноваций. Это поможет нам эмпирически подтвердить предлагаемую далее модель формирования динамических способностей для совершенствования внедрения продуктовых инноваций в российских компаниях. В нашей статье «Способности организации и эффективность цифровых продуктовых инноваций» мы рассматривали влияние сенсорных способностей, способности захвата возможностей и трансформационной способности на время вывода продукта на рынок и рентабельность инвестированного капитала [9].

На данном этапе исследования проверяется не общий тезис о том, что динамические способности в целом могут быть связаны с результативностью компании, поскольку подобные эмпирические постановки уже встречаются в литературе. Напротив, задача настоящего анализа состоит в эмпирической проверке авторской модели, в которой рассматриваются четыре конкретные верхнеуровневые динамические способности корпоративной инновационной системы – «сенсорные способности», «способность захвата возможностей», «трансформационная способность» и «предпринимательская способность менеджмента» – и оценивается их влияние на различные аспекты результативности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Тем самым предметом эмпирической проверки в настоящей работе является не абстрактная полезность динамических способностей как таковых, а дифференцированное воздействие конкретных компонентов корпоративной инновационной системы на отдельные метрики продуктовой инновационной деятельности.

Сбор данных для нашего эмпирического анализа проводился через опрос большего числа представителей компаний, нежели на предыдущем шаге, так как здесь мы были более заинтересованы в количественной репрезентативности данных. Для анализа использовался стандартный опросник с 5-ти балльной шкалой Лайкерта, как было описано в параграфе 2.1.

Каждую из четырех верхнеуровневых способности – «сенсорные способности», «способности захвата возможностей», «трансформационная

способности» и «предпринимательские способности менеджмента» – представляли по три компонента выраженные двумя вопросами, итого по шесть вопросов на каждую способность. Выбор именно трех микрооснований для каждой верхнеуровневой динамической способности имеет одновременно содержательное и методологическое обоснование. В настоящем исследовании каждая способность операционализируется как латентная переменная, раскрываемая через несколько наблюдаемых компонентов. Хотя метод PLS-SEM в техническом смысле допускает использование конструкций с различным числом индикаторов, для многомерных латентных переменных предпочтительно использовать несколько показателей, поскольку это позволяет оценивать внутреннюю согласованность и валидность измерительной модели [42; 43]. В логике моделей структурных уравнений минимально достаточным и наиболее распространенным считается набор из трех индикаторов на конструкт, что соответствует правилу трех индикаторов и обеспечивает устойчивую идентификацию и интерпретацию измерительной модели [18]. Поэтому в настоящем исследовании каждая верхнеуровневая динамическая способность раскрывается через три микрооснования. При этом число три не означает, что соответствующая способность исчерпывается только этими компонентами; речь идет о выборе минимально достаточного, содержательно различимого и эмпирически проверяемого набора микрооснований, пригодного для последующего анализа методом PLS-SEM.

Зависимыми переменными были описанные метрики эффективности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций, каждая из четырех метрик была выражена двумя компонентами по одному вопросу. То есть респонденты выражали их согласие или несогласие с тем, что в их компаниях присутствуют/развиты те или иные «микрооснования» и ресурсы – и на основе этого мы считаем, что в организации развиваются определенные верхнеуровневые динамические способности корпоративной инновационной системы. Другие респонденты из этой же организации отвечали на вопросы о внедрении продуктовых инноваций в их организации – на основе этих ответов

мы получали данные об эффективности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Важно подчеркнуть, что на данном этапе исследования измерялись не абсолютные бухгалтерские или отраслевые значения указанных показателей, а стандартизированные управленческие оценки степени выраженности соответствующих результативных эффектов продуктовых инноваций в компании. Такой подход был выбран осознанно. В межотраслевой выборке использование абсолютных количественных показателей затруднено, поскольку одинаковые по названию метрики могут иметь различный нормативный уровень, различную структуру формирования и различную интерпретацию в зависимости от отрасли, бизнес-модели и стадии развития компании. В литературе по измерению организационной результативности отмечается, что согласованные, надежные и сопоставимые объективные данные особенно трудно получить при сравнении компаний из разных секторов, и в таких условиях субъективные меры при корректном дизайне исследования являются допустимым инструментом эмпирического анализа [68].

Подобный подход широко используется и в исследованиях инновационной и организационной результативности. В частности, в эмпирических работах по связи инноваций и результативности компаний показатели эффективности и инновационного результата нередко измеряются через 5-балльные шкалы Лайкерта на основе оценок менеджеров, а не только через раскрываемые компаниями объективные данные [39]. При этом сильной стороной дизайна настоящего исследования является то, что оценки независимых и зависимых переменных собирались не от одного и того же респондента, а от разных представителей одной организации, что снижает риск систематического смещения ответов. Тем не менее полученные показатели во второй главе следует трактовать именно как перцепционные и сопоставимые межотраслевые оценки результативности продуктовых инноваций, а не как прямую замену бухгалтерской или операционной отчетности. Поэтому в третьей главе дополнительно проводится практическая

апробация результатов на кейсе компании «ЮТэйр» с использованием предметных операционных показателей.

Опросник представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Соотношение вопросов и переменных (верхнеуровневых способностей) в анализе

Переменная	Код	Компонент (вопрос)
1	2	3
Сенсорная способность	sen_1	Наша компания исследует современные технологические решения в отрасли
		*У нас нет процессов по анализу актуальных технологических инноваций на рынке
	sen_2	Мы осознанно собираем обратную связь от клиентов, чтобы понять их потребности
		*Наша компания затрудняется в понимании в чем нуждаются сейчас потребители
	sen_3	В нашей компании есть сегментация наших действующих и потенциальных клиентов
		*Мы представляем нашу клиентскую базу как однородную группу
Способность «захвата возможностей»	seize_1	В нашей организации есть процессы по формированию знаний и их распространению среди сотрудников
		*Мы не имеем структурированной базы знаний, и приходится собирать информацию от разных коллег
	seize_2	Мы имеем четкие механизмы того, как мы применяем новые технологические решения в нашей работе
		*В нашей компании не всегда есть понимание как внедрить в работу современные технологии
	seize_3	Наша компания имеет возможности получения дополнительного финансирования инновационной деятельности
		*Организация испытывает нехватку финансовых ресурсов или невозможность их привлечения, когда встает вопрос о необходимости развития продуктов

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Трансформационная способность	tr_1	В нашей компании достаточно гибкие и автономные продуктовые команды
		*Мы проходим через ряд согласований, когда отдельная команда принимает решение о продуктовых разработка
	tr_2	Наша организация способна быстро перераспределять человеческие, финансовые, технологические и знаниевые активы между проектами продуктовых инноваций.
		*Перераспределение ресурсов между проектами продуктовых инноваций в нашей организации требует значительного времени.
	tr_3	Мы имеем партнеров, с которыми можем создавать новые продукты
		*Как правило, наша компания самостоятельно занимается продуктовыми инновациями
Предпринимательские способности менеджмента	ent_1	Наш менеджмент может самостоятельно принимать стратегические решения в области инновационной деятельности
		*В нашей компании отдельно взятые менеджеры не могут автономно принимать решения о разработке новых продуктов
	ent_2	Наш менеджмент способен соблюдать обязательные правила и одновременно поддерживать необходимую скорость принятия и реализации решений в продуктовой инновационной деятельности.
		*Нашему менеджменту трудно одновременно соблюдать обязательные правила и поддерживать необходимую скорость принятия и реализации решений в продуктовой инновационной деятельности.
	ent_3	Можно сказать, что менеджмент не ограничен системой мотивации в вопросе продуктовых инноваций
		*Система KPI выстроена так, что заниматься продуктовыми инновациями не в интересах менеджмента

Продолжение таблицы 3

1	2	3
«Time-to-market»	ttm_1	Мы достаточно быстро проходим этапы от старта разработки до выпуска продукта на рынок
	ttm_2	*В нашей компании продуктовая идея проходит долгий путь прежде, чем выйти на рынок
Рентабельность инвестиций	roic_1	Отдача от наших продуктовых инноваций отвечает изначальным прогнозам
	roic_2	*Мы не дотягиваем до заложенной рентабельности по большинству инновационных продуктов
Доля выручки от новых продуктов	rev_1	Доходы от выпущенных новых продуктов заметна в нашей финансовой отчетности
	rev_2	*Только небольшая часть от общей выручки приходится на продукты инновационной деятельности
Прирост клиентской базы	cbg_1	В нашей компании прирастает клиентская база после того, как мы выпускаем новый продукт на рынок
	cbg_2	*Количество действующих клиентов незначительно увеличивается или не изменяется вовсе в ответ на развитие нашей продуктовой линейки
Примечание – Знаком * обозначены вопросы, сформулированные в инверсированной форме.		

Источник: составлено автором.

Данные собирались в компаниях, которые ведут деятельность на территории Российской Федерации. Отрасли, которые представлены в выборке, подбирались по тем же принципам, что и для предыдущего шага – экспозиция на цифровую трансформацию и подверженность кризисам и быстроменяющимся условиям рынка. Индустрии, представленные в данных, включают: коммерческие гражданские авиаперевозки, телекоммуникации, разработка программного обеспечения, розничные банковские услуги, производство FMCG-продукции, розничные брокерские услуги и электронная коммерция (e-com). Стоит отметить, что в соответствии с исследовательской практикой анализ проводился с учетом размера фирмы. Как утверждал Шумпетер [66], размер фирмы может влиять на инновационную деятельность.

Поэтому данные были собраны по компаниям аналогичного размера, измеряемым по количеству сотрудников.

В каждой компании анкеты адресовались менеджерам среднего и высшего звена, а также топ-менеджменту. Сотрудники, отвечавшие на опросники, напрямую или косвенно задействованы в инновационной деятельности компании, развитии продуктов и услуг, управлением цифровой трансформацией. Роли респондентов, которые представлены в данных это преимущественно продуктовые и проектные менеджеры, финансовые аналитик, менеджеры по маркетингу, исследователи клиентского опыта и рынка. Кроме того, в некоторых компаниях удалось получить ответы на анкеты от вице-президентов по коммерции и продуктовому развитию, а также от исполнительных директоров. Опрос проводился с марта 2024 г. по май 2024 г. Всего было собрано 217 опросников, исключая те, в которых данные были неполными или некорректными.

Для избежания «методологической предвзятости», мы использовали подход, при котором некоторые вопросы «инверсировались», чтобы уменьшить вероятность того, что респонденты предвидят связь между вопросами. Более того, поскольку использование одного респондента в качестве источника данных как для независимых, так и для зависимых переменных может привести к «методологической предвзятости» [61], данные для переменных были получены от разных респондентов одной компании, чтобы избежать «эффекта согласованности» и «проблемы иллюзорных корреляций». Это означает, что два или более респондентов из каждой компании дали ответы только на вопросы, касающиеся элементов зависимых переменных (метрики продуктовых инноваций), или только на вопросы, касающиеся независимых переменных (верхнеуровневые способности корпоративной инновационной системы). Кроме того, все респонденты были заверены, что цель исследования – сугубо академическая и что нет «правильных» или «неправильных» ответов. Цель состояла в том, чтобы

респонденты давали честные ответы, не заботясь о том, какие ответы они считают наилучшими.

Для анализа полученных данных был использован метод «Partial Least Squares Structural Equation Modeling» (PLS-SEM), как мы описывали в параграфе 2.1. С практической точки зрения анализ проводился с использованием языка программирования «Python», где использовались библиотека «Pandas» для очистки и описания первичных данных из опросов и библиотека «SemoPy» непосредственно для предварительной проверки данных и построения модели.

Чтобы убедиться в валидности и надежности нашей теоретической модели, для переменных были оценены критерии «внутренней согласованности» (internal consistency), «надежности индикаторов» (indicator reliability), конвергентной валидности (convergent validity) и дискриминантной валидности (discriminant validity). Для обеспечения внутренней согласованности все значения α (альфа) Кронбаха были >0,8 для всех переменных («сенсорные способности», «способность захвата возможностей», «способность к трансформации» и «предпринимательские способности»). Была достигнута хорошая надежность индикаторов, поскольку все значения факторных нагрузок были >0,7. Все оценки AVE («средней извлеченной дисперсии») были >0,6, следовательно, также была достигнута конвергентная валидность. В таблице 4 представленные все рассчитанные показатели, описанные выше, по каждой из замеренных переменных. В таблице 4 указанные переменные, которыми выступили микрооснования, представлены по группам верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы и обозначены коротким названием, зафиксированных на рисунке 2.

Таблица 4 – Факторные нагрузки, внутренняя согласованность и конструктивная надежность переменных

Переменная	Факторные нагрузки	VIF	α Кронбаха	Конструктивная надежность	AVE	R^2
1	2	3	4	5	6	7
Сенсорные способности	–	–	0,920	0,767	0,929	–
sen_1	0,837	3,356	–	–	–	–
sen_2	0,935	4,126	–	–	–	–
sen_3	0,705	2,948	–	–	–	–
Способности «захвата возможностей»	–	–	0,921	0,806	0,910	–
seize_1	0,931	4,421	–	–	–	–
seize_2	0,783	2,431	–	–	–	–
seize_3	0,952	3,983	–	–	–	–
Трансформационные способности	–	–	0,852	0,854	0,921	–
tr_1	0,861	2,733	–	–	–	–
tr_2	0,942	3,447	–	–	–	–
tr_3	0,883	3,327	–	–	–	–
Предпринимательские способности менеджмента	–	–	0,914	0,863	0,808	–
ent_1	0,788	1,661	–	–	–	–

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
ent_2	0,913	2,640	–	–	–	–
ent_3	0,813	3,817	–	–	–	–
«Time-to-market»	–	–	0,929	0,795	0,843	0,35
ttm_1	0,835	2,256	–	–	–	–
ttm_2	0,822	3,224	–	–	–	–
Рентабельность инвестиций	–	–	0,886	0,945	0,914	0,27
roic_1	0,744	3,321	–	–	–	–
roic_2	0,731	3,219	–	–	–	–
Процент выручки от новых продуктов	–	–	0,911	0,912	0,958	0,12
rev_1	0,913	3,571	–	–	–	–
rev_2	0,900	3,902	–	–	–	–
Прирост клиентской базы	–	–	0,858	0,934	0,944	0,17
cbg_1	0,939	2,552	–	–	–	–
cbg_2	0,926	2,763	–	–	–	–

Источник: составлено автором по результатам эмпирического анализа.

Все переменные имели хорошую дискриминантную валидность, поскольку внешние нагрузки индикаторов на их собственные элементы были выше, чем их перекрестные нагрузки на другие элементы. Квадратный корень из AVE каждой переменной был выше, чем ее наивысшая корреляция с любой другой переменной в модели, что подтверждало дискриминантную валидность [35] – таблица 5. Таким образом, результаты проверки измерительной модели подтверждают, что выбранный набор из трех микрооснований по каждой верхнеуровневой динамической способности является достаточным для целей эмпирической операционализации в рамках настоящего исследования.

Таблица 5 – Критерий Форнела-Ларкера дискриминантной валидности

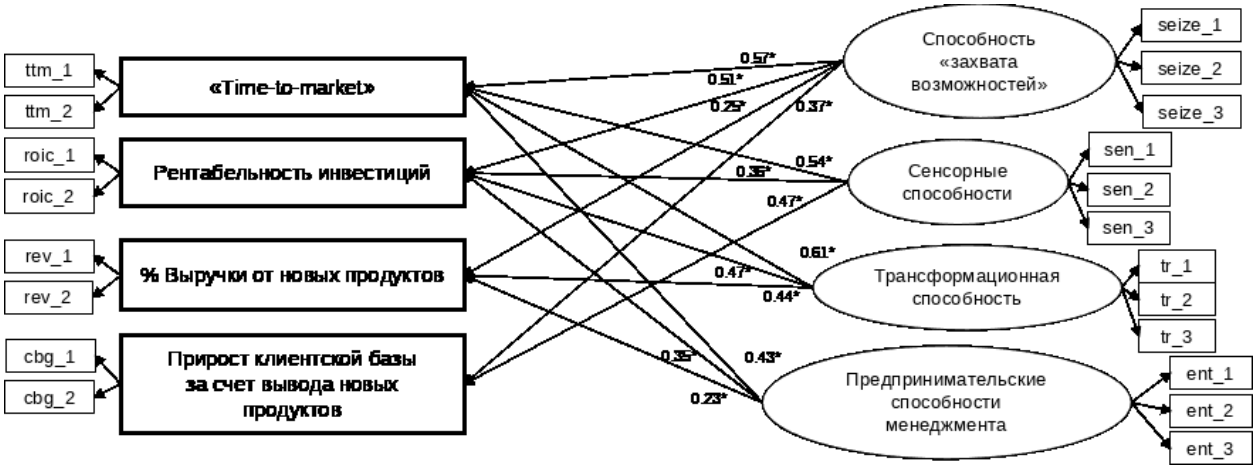
Переменная	sense	seize	tr	ent	ttm	roic	rev	cbg
Сенсорные способности (sense)	0,922	–	–	–	–	–	–	–
Способности «захвата возможностей» (seize)	0,710	0,892	–	–	–	–	–	–
Трансформационные способности (tr)	0,848	0,737	0,907	–	–	–	–	–
Предпринимательские способности менеджмента (ent)	0,768	0,658	0,824	0,898	–	–	–	–
«Time-to-market» (ttm)	0,594	0,674	0,781	0,702	0,899	–	–	–
Рентабельность инвестиций (roic)	0,541	0,788	0,752	0,843	0,803	0,905	–	–
Процент выручки от новых продуктов (rev)	0,622	0,763	0,811	0,712	0,851	0,877	0,987	–
Прирост клиентской базы (cbg)	0,597	0,613	0,551	0,669	0,745	0,762	0,723	0,954

Источник: составлено автором по результатам эмпирического анализа.

Чтобы оценить структурную модель теоретической основы, была осуществлена проверка коллинеарности и выведен коэффициент детерминации (R^2), а также определена статистическая значимость коэффициентов влияния. Все значения R^2 были выше необходимых 0,1. Для коллинеарности переменной все значения «коэффициента увеличения дисперсии» (VIF) были ниже 5 – как и требуется для достоверности модели –

таблица 4. Это показывает, что мультиколлинеарность не является проблемой в данных.

Для вычисления значимости коэффициентов влияния был применен метод «bootstrap» с тестом двустороннего критерия (two-tailed test). Для нашего исследования применима степень статистической значимости в «p <0,05», в соответствии с размером выборки [42]. Итоговая модель представлена на рисунке 3:



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Структурная модель влияния динамических способностей на метрики внедрения продуктовых инноваций

Таким образом, мы получили смоделированное влияние определенных верхнеуровневых способностей на эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Далее в главе 3 содержится апробация этих результатов.

В составленной таблице 6 представлены подтверждения или отвержения наших изначальных эмпирических гипотез, зафиксированных в конце параграфа 2.1. В таблице 6 они представлены в виде направления влияния верхнеуровневой динамической способности на метрику продуктовых инноваций.

Таблица 6 – Результаты проверки гипотез

Гипотеза	Влияние	Коэффициент влияния	Стандартное отклонение	t-статистика	p-значение	Результат
1	2	3	4	5	6	7
H1.1	Сенсорные способности → «Time-to-market»	0,543	0,110	4,802	0,003	Статистически значимо
H1.2	Сенсорные способности → Рентабельность инвестиций	0,357	0,112	2,923	0,017	Статистически значимо
H1.3	Сенсорные способности → Процент выручки от новых продуктов	0,012	0,095	0,183	0,652	Статистически незначимо
H1.4	Сенсорные способности → Прирост клиентской базы	0,472	0,097	4,405	0,003	Статистически значимо
H2.1	Способности «Захвата возможностей» → «Time-to-market»	0,572	0,121	4,771	0,000	Статистически значимо
H2.2	Способности «Захвата возможностей» → Рентабельность инвестиций	0,512	0,095	3,941	0,016	Статистически значимо
H2.3	Способности «Захвата возможностей» → Процент выручки от новых продуктов	0,251	0,094	2,802	0,042	Статистически значимо
H2.4	Способности «Захвата возможностей» → Прирост клиентской базы	0,373	0,087	4,210	0,036	Статистически значимо

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7
Н3.1	Трансформационные способности → «Time-to-market»	0,610	0,091	9,673	0,000	Статистически значимо
Н3.2	Трансформационные способности → Рентабельность инвестиций	0,474	0,096	3,871	0,037	Статистически значимо
Н3.3	Трансформационные способности → Процент выручки от новых продуктов	0,443	0,092	3,612	0,017	Статистически значимо
Н3.4	Трансформационные способности → Прирост клиентской базы	0,101	0,081	1,934	0,312	Статистически незначимо
Н4.1	Предпринимательские способности менеджмента → «Time-to-market»	0,429	0,073	5,232	0,021	Статистически значимо
Н4.2	Предпринимательские способности менеджмента → Рентабельность инвестиций	0,351	0,078	2,314	0,043	Статистически значимо
Н4.3	Предпринимательские способности менеджмента → Процент выручки от новых продуктов	0,231	0,077	3,591	0,041	Статистически значимо
Н4.4	Предпринимательские способности менеджмента → Прирост клиентской базы	0,149	0,078	1,657	0,431	Статистически незначимо

Источник: составлено автором по результатам эмпирического анализа.

Результаты проверки гипотез показывают, что влияние верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы на эффективность и результативность продуктовых инноваций носит дифференцированный характер. Наиболее устойчивый эффект демонстрирует «способность захвата возможностей», для которой подтверждены все четыре гипотезы: она статистически значимо связана со скоростью вывода продукта на рынок, рентабельностью инвестиций в продуктовые инновации, долей выручки от новых продуктов и приростом клиентской базы. «Сенсорные способности» подтверждаются по трем из четырех метрик и не демонстрируют статистически значимого влияния на долю выручки от новых продуктов. «Трансформационная способность» также подтверждается по трем из четырех метрик, но не показывает статистически значимого влияния на прирост клиентской базы. «Предпринимательская способность менеджмента» сохраняет статистически значимую связь со скоростью вывода продукта на рынок, рентабельностью инвестиций и долей выручки от новых продуктов, но не демонстрирует значимого влияния на прирост клиентской базы. Следовательно, результаты исследования указывают не на универсальное и одинаковое действие всех динамических способностей, а на их различную функциональную роль в обеспечении результативности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

Из таблицы 6 можно выделить то, что не все гипотезы подтвердились, следовательно, предлагаемая нами модель формирования динамических способностей для совершенствования внедрения продуктовых инноваций опирается только на подтвержденные гипотезы эмпирическим анализом.

Кроме того, мы можем определить наиболее значимые для формирования динамических способностей «микрооснования» (способности/компетенции более низкого уровня) и ресурсы организации, которые также нашли акцентное место в модели.

В следующем параграфе мы переходим к построению модели, подробно разбирая каждый ее компонент на основе полученных результатов анализа.

2.4 Построение системы динамических способностей для эффективного и результативного внедрения продуктовых инноваций

По итогам основной части анализа мы видим, что 12 из 16 гипотез подтвердились. Однако для учета этих результатов следует детально проанализировать, чтобы выявить основные практические положения.

В первую очередь стоит отметить, что проверка способности «захвата возможностей» (seize capabilities) показала наилучшие результаты с точки зрения влияния на метрики эффективности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Этот результат мы в дальнейшем учитываем в нашей модели, где «способность захвата возможностей» занимает ключевую роль, и это в целом соответствует здравому смыслу.

Учитывая структуру этой способности, такие виды деятельности, как обмен знаниями внутри организации или поиск путей внедрения современных технологических решений в инновационные продукты, в наибольшей степени оказывают воздействие на ускорение перехода продукта на стадию коммерциализации (то есть «time-to-market»), а также на окупаемость инвестированного капитала (гипотезы H2.1 и H2.2). Об этом сигнализирует результат эмпирического анализа с помощью структурного моделирования, показывающий стандартизированные коэффициенты связи 0,572 и 0,512 в зависимых переменных, соответственно. Кроме того, «способность захвата возможностей» в некоторой степени оказывает влияние на долю выручки от реализации новых продуктов и прирост клиентской базы – коэффициенты связи составляют 0,251 и 0,373, соответственно (гипотезы H2.3 и H2.4).

Таким образом, эта верхнеуровневая способность должна быть наиболее важна для организаций в контексте внедрения продуктовых

инноваций, а именно важны такие ресурсы и компетенции более низкого уровня, как: «финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала», «система управления знаниями» – процессы по артикуляции и кодификации знаний, и мероприятия по поиску способов имплементации новых технологических решений в корпоративную инновационную систему.

Вторые по важности способности, исходя из результатов анализа, это сенсорные способности (sensing capabilities) и трансформационные способности (transformation capabilities). Они имеют статистически значимое влияние на определенные метрики эффективности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций, однако каждая по отдельности не приводит к улучшению всех четырех показателей.

Влияние сенсорных способностей (sensing capabilities) подтвердилось в трех гипотезах из четырех. Мы видим значительное влияние сенсорных способностей на показатели «time-to-market», рентабельности инвестиций в разработку новых продуктов, а также на прирост клиентской базы – где по 0,54, 0,36 и 0,47 коэффициентов связи соответственно (гипотезы H1.1, H1.2, H1.4).

Напомним, что в компоненты сенсорных способностей мы включаем активности по исследованию потребительских сегментов и потребительских потребностей. Следовательно, эмпирически подтвержденные нами гипотезы H1.2 и H1.4 говорят о том, что если компании занимаются исследованием рынка и потребителей, и развивают эту компетенцию, то это приводит: а) к большей отдаче на инвестиции в продукт, так как он лучше попадает в аудиторию; б) к притоку клиентской базы, по схожей причине – больше потребителей начинают пользоваться товарами или услугами компании, которые им на самом деле подходят. Более того, постоянные исследования не только потребительских сегментов и их потребностей, но и рынка технологических решений также приводит к более быстрому выводу продуктов на рынок, так как организация всегда находится в поиске новых решений и упускает наименьшее количество возможностей (гипотеза H1.1). К сожалению, по нашей рассчитанной структурной модели не было выявлено

статистически значимого влияния сенсорной способности на показатель доли выручки от новых продуктов в общей выручки компании (гипотеза H1.3), но это не лишает нас аргумента в пользу того, что сенсорные способности должны обязательно присутствовать в модели формирования динамических способностей и того, что эти способности в целом положительно влияют на внедрение продуктовых инноваций.

В предлагаемой нами модели формирования динамических способностей сенсорные способности занимают важную роль, так как по сути своей стоят в начале «цепочки ценностей» создания продуктовых инноваций. Тем не менее, мы отмечаем, что ограничиваться развитием только лишь исследовательских компетенций компания не может, так как сами по себе активности по анализу рынка и клиентских потребностей не влияет в полной мере на внедрение продуктовых инноваций.

Воздействие способностей к трансформации (transformation capabilities) также подтверждается в трех из четырех заявленных гипотез. Структурная модель показала влияние трансформационных способностей на снижение времени внедрения продуктовых инноваций (гипотеза H3.1), на рентабельность инвестированного капитала в разработку продукта (гипотеза H3.2) и – чего не было найдено для сенсорной способности – на долю выручки от реализации новых продуктов среди общей выручки (гипотеза H3.3). Гипотеза H3.4 о влиянии трансформационных способностей на прирост клиентской базы не подтвердилась, что говорит о том, что данная способность также должна работать в совокупности с другими способностями для полного покрытия показателей эффективности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

Отдельно стоит отметить, что наибольший коэффициент связи во всей модели был рассчитан именно по линии «Трансформационной способности» и «Time-to-market» и составил 0,61. Это говорит о том, что эта способность оказывает наибольшее влияние на скорость вывода продуктов на рынок.

К компонентам трансформационной способности мы относим гибкость и автономность продуктовых команд, скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций и партнерства в инновационной деятельности. Скорость рекомбинации активов характеризует способность организации оперативно перераспределять между проектами человеческие, финансовые, технологические и знаниевые ресурсы в ответ на изменение клиентских потребностей, появление новых технологий или пересмотр продуктовых приоритетов. В сочетании с автономностью продуктовых команд и возможностью привлекать партнеров это позволяет компании быстрее формировать необходимую для конкретной инновации конфигурацию ресурсов. Такое содержание трансформационной способности согласуется с выявленной на уровне верхнеуровневой способности связью со сроком вывода продукта на рынок, однако не означает, что полученный коэффициент может быть отнесен исключительно к одному микрооснованию.

Последнее в нашей модели предпринимательские способности менеджмента (entrepreneurial capabilities), которую мы отдельно включили в анализ по итогам первого шага исследования, имеет подтверждение в трех изначальных гипотезах из четырех. Здесь мы также считаем, что это говорит о том, что эту верхнеуровневую способность, а именно ее «микрооснования» следует учитывать в предлагаемой нами модели формирования динамических способностей. Как мы отмечали в параграфе 2.2, представители бизнеса особенно выделяли компетенции менеджмента в глубинных интервью о динамических способностях и продуктовых инновациях.

Рассчитанная структурная модель показала статистически значимое влияние предпринимательских способностей менеджмента на метрики «time-to-market», рентабельность инвестиций и доли выручки от новых продуктов (гипотезы H4.1. H4.2 и H4.3) с коэффициентами связи 0,43, 0,35 и 0,23, соответственно. Гипотеза H4.4 не подтвердились, не имея статистически значимого эффекта на проверяемые переменные.

В состав предпринимательской способности менеджмента включены автономность менеджеров в принятии решений, способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений, а также мотивация менеджмента через ключевые показатели эффективности. В совокупности эти микрооснования характеризуют способность менеджмента самостоятельно инициировать и координировать продуктовые решения, различать обязательные ограничения и избыточные согласования, сохранять контроль над рисками и одновременно поддерживать необходимый темп инновационной деятельности. Полученные результаты позволяют связать данную совокупность микрооснований со скоростью вывода продукта на рынок, рентабельностью инвестиций и долей выручки от новых продуктов. Вместе с тем предпринимательская способность менеджмента не обеспечивает весь комплекс результатов изолированно и должна рассматриваться во взаимосвязи с другими динамическими способностями корпоративной инновационной системы.

Таким образом, возвращаясь к верхнеуровневой исследовательской гипотезе, сформулированной по итогам первой главы, можно заключить, что динамические способности корпоративной инновационной системы действительно связаны с эффективностью и результативностью внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций, однако характер этой связи не является равномерным. Проведенный эмпирический анализ показывает, что различные верхнеуровневые динамические способности оказывают неодинаковое влияние на различные метрики продуктовой инновационной деятельности. То есть отдельно взятый компонент динамических способностей не может развиваться в организации в отрыве от других компонентов, если компания преследует эффективное внедрение продуктовых инноваций.

Наиболее универсальный эффект демонстрирует «способность захвата возможностей», тогда как «сенсорные способности», «трансформационная способность» и «предпринимательская способность менеджмента» проявляют

статистически значимое влияние лишь на часть результативных показателей. Следовательно, эмпирический результат настоящего исследования состоит не просто в подтверждении положительной роли динамических способностей, а в выявлении их дифференцированного вклада в эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

При этом полученные результаты следует интерпретировать с учетом особенностей выбранного исследовательского подхода. Проведенный анализ позволяет обосновать наличие статистически значимой связи между динамическими способностями корпоративной инновационной системы и эффективностью и результативностью продуктовых инноваций. Вместе с тем данные результаты не следует трактовать как окончательное доказательство того, что выявленные эффекты во всех случаях имеют прямой и однозначный характер. Это связано с тем, что исследование основано на данных анкетирования и отражает оценки респондентов на определенный момент времени. Именно поэтому в третьей главе результаты количественного анализа дополнительно рассматриваются на примере практического кейса компании «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии».

Завершая исследовательскую часть нашей работы, стоит вернуться на более низкий уровень рассмотрения динамических способностей. В процессе нашего анализа методом PLS-SEM мы также рассчитывали индивидуальные степени влияния отдельных «микрооснований» и ресурсов на динамические способности, которые мы рассматривали – таблица 4. Перед формулированием непосредственно нашей оригинальной модели формирования динамических способностей нам стоит остановиться на этих компонентах более подробно, так как практические рекомендации по итогам работы будут состоять непосредственно из указаний к развитию не верхнеуровневых динамических способностей, которые мы рассматриваем, а именно конкретных компетенций и ресурсов. Это позволит нам в том числе сделать вклад в теорию динамических способностей, которая на данный момент нуждается в

практических составляющих, которые отвечают на вопрос: «как развивать динамические способности?».

Из нашего анализа мы выделили ряд компетенций и ресурсов, которые имеют наибольшие факторные нагрузки в составе соответствующих динамических способностей корпоративной инновационной системы – таблица 4, показатель «факторных нагрузок». Таким образом, были выделено ядро ключевых микрооснований, формирующих динамические способности корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций.

При этом переход от полного перечня микрооснований, использованных в эмпирической модели, к семи ключевым факторам не является механическим сокращением исходного набора. В ядро предлагаемой модели включались только те микрооснования, которые одновременно соответствуют трем условиям. Во-первых, они демонстрируют высокий вклад в соответствующую верхнеуровневую динамическую способность по результатам анализа факторных нагрузок. Во-вторых, они представляют собой содержательно самостоятельные компоненты и не дублируют друг друга по смыслу внутри одного блока динамических способностей. В-третьих, они обладают прямой управленческой интерпретацией, то есть могут быть использованы как основа для практических рекомендаций и последующей апробации модели на кейсе конкретной компании.

Таким образом, итоговые семь факторов представляют собой не всю совокупность микрооснований динамических способностей корпоративной инновационной системы, а их наиболее значимое и применимое на практике ядро, позволяющее перейти от полной эмпирической конструкции к оригинальной модели формирования динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций.

Полученные результаты позволяют не только выделить ядро ключевых микрооснований, но и сформировать основу для определения приоритетности их развития. При этом такая приоритетность не должна рассматриваться как

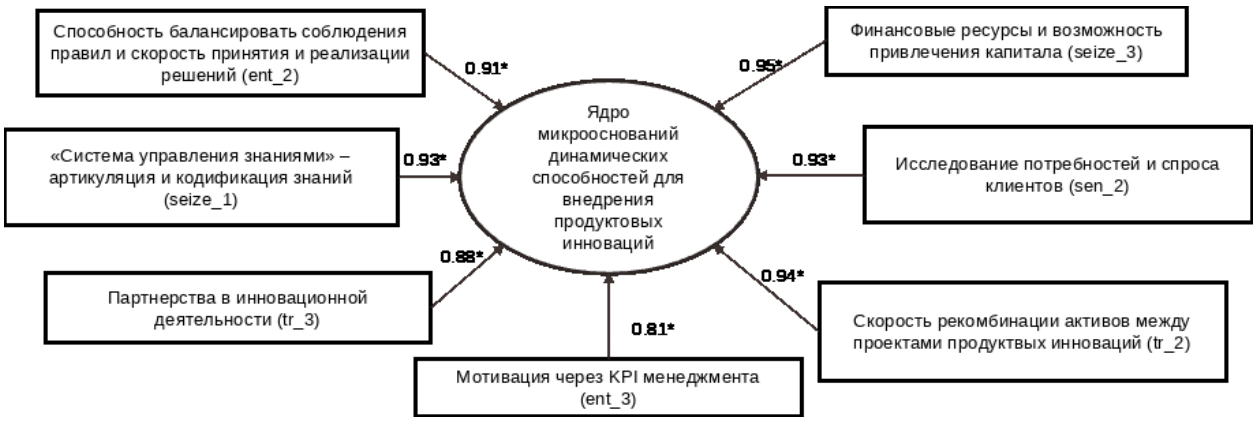
единая и неизменная последовательность, одинаковая для всех компаний. Она зависит от того, какой результат продуктовой инновационной деятельности является приоритетным для конкретной организации.

Если основной задачей компании является сокращение срока вывода нового продукта на рынок, наибольший приоритет получают микрооснования трансформационной способности, для которой установлен наиболее высокий стандартизированный коэффициент связи с данным показателем – 0,610. Если компания ориентирована на повышение рентабельности инвестиций в продуктовые инновации, первоочередное значение приобретают микрооснования способности захвата возможностей, коэффициент связи которой с данным показателем составляет 0,512. Для увеличения доли выручки от новых продуктов наиболее значимой является трансформационная способность с коэффициентом 0,443, а для прироста клиентской базы – сенсорные способности с коэффициентом 0,472.

Способность захвата возможностей при этом имеет особое значение, поскольку она статистически значимо связана со всеми четырьмя рассматриваемыми показателями продуктовой инновационной деятельности. Поэтому входящие в нее финансовые ресурсы и система управления знаниями могут рассматриваться как сквозные обеспечивающие микрооснования, необходимые для преобразования выявленных возможностей в реализуемые продуктовые решения.

Таким образом, эмпирические результаты позволяют определить базовый приоритет развития микрооснований в зависимости от целевого результата компании. В третьей главе данная логика дополняется оценкой текущего состояния микрооснований в конкретной организации, сроков их развития и взаимосвязей между ними.

На рисунке 4 представлена диаграмма, указывающая важнейшие «микрооснования» (компетенции и ресурсы более низкого уровня) организации для формирования динамических способностей.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Ядро компетенций и ресурсов организации (микрооснования) для формирования динамических способностей КИС для внедрения продуктовых инноваций

Следует отдельно подчеркнуть, что «микрооснования», не вошедшие в число семи ключевых факторов, не исключаются из общей логики исследования и не отрицаются как элементы формирования динамических способностей. Они сохраняют значение в рамках полной эмпирической модели, использованной на предыдущем этапе анализа. Однако для целей построения оригинальной модели и ее последующей апробации в работе выделяется именно ядро факторов, которое сочетает в себе наибольшую эмпирическую выраженность, содержательную самостоятельность и практическую применимость. По этой причине предлагаемая модель строится не на полном перечне из двенадцати микрооснований, а на наиболее значимых факторах, формирующих динамические способности корпоративной инновационной системы в контексте внедрения продуктовых инноваций.

Далее в третьей главе мы детально рассматриваем как организация может развивать отдельные «микрооснования» (компетенции и ресурсы организации более низкого уровня) для успешного формирования динамических способностей. Перечисленные в диаграмме выше компетенции и ресурсы являются наиболее важным элементом предлагаемой модели, так как наиболее близко отражают динамические способности, влияющие на внедрение продуктовых инноваций. В следующей главе мы сосредотачиваемся на апробации полученных результатов, привнося практическую применимость в результат работы.

Выводы главе 2. По итогам второй главы сформулированы несколько научных результатов, выдвигаемых нами в качестве положений, выносимых на защиту.

Во-первых, для четырех верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы, обеспечивающих внедрение продуктовых инноваций, сформулированы их «микрооснования», понимаемые как компетенции, процессы и ресурсы более низкого уровня, через которые соответствующие способности получают наблюдаемое и управляемое организационное выражение – рисунок 2. В отличие от существующих исследований, где микрооснования динамических способностей нередко описываются фрагментарно, без привязки к целостной корпоративной инновационной системе и без последующей эмпирической операционализации, в настоящей работе предложен структурированный и сопоставимый набор микрооснований для каждой из четырех способностей: «сенсорных способностей», «способности захвата возможностей», «трансформационной способности» и «предпринимательской способности менеджмента».

Новизна данного положения состоит не в самом использовании категории микрооснований как таковой, а в том, что на основе синтеза литературного обзора и глубинных интервью с практиками сформирован авторский состав микрооснований, релевантный именно задачам внедрения продуктовых инноваций в корпоративной инновационной системе российских компаний. В итоговую модель включены не любые возможные факторы, а только те микрооснования, которые одновременно соотносятся с одной из четырех верхнеуровневых динамических способностей, релевантны контексту продуктовых инноваций, подтверждаются академической литературой и/или эмпирическими данными интервью, а также являются наблюдаемыми и управляемыми на уровне компании. Тем самым микрооснования в настоящем исследовании выступают не как произвольный перечень частных

компетенций, а как результат последовательного теоретико-эмпирического отбора.

Содержательно это позволило сформулировать по три микрооснования для каждой верхнеуровневой динамической способности, что обеспечило, с одной стороны, минимально достаточное и содержательно различимое раскрытие каждой способности, а с другой – возможность их дальнейшей сопоставимой операционализации в количественной модели. В результате предложена система микрооснований динамических способностей корпоративной инновационной системы, пригодная как для последующей эмпирической проверки, так и для практического применения в управлении продуктовой инновационной деятельностью компании.

Во-вторых, на основе эмпирического анализа методом PLS-SEM подтверждено влияние четырех верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы на эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций в российских компаниях. При этом установлено, что данное влияние носит не общий и равномерный, а дифференцированный характер: различные динамические способности по-разному воздействуют на отдельные метрики продуктовой инновационной деятельности. Наиболее устойчивый и универсальный эффект продемонстрировала «способность захвата возможностей», для которой подтверждены связи со всеми четырьмя рассматриваемыми метриками – скоростью вывода новых продуктов на рынок, рентабельностью инвестиций в продуктовые инновации, долей выручки от новых продуктов и приростом клиентской базы. В то же время «сенсорные способности», «трансформационная способность» и «предпринимательская способность менеджмента» показали статистически значимое влияние лишь на часть указанных показателей, что свидетельствует о различной функциональной роли этих способностей в обеспечении эффективности и результативности внедрения продуктовых инноваций.

Научная новизна данного положения состоит не в самом подтверждении того, что динамические способности в целом связаны с инновационной результативностью компании, поскольку подобные выводы в том или ином виде уже встречаются в существующей литературе, а в эмпирическом обосновании дифференцированного влияния именно четырех верхнеуровневых динамических способностей корпоративной инновационной системы, включая «предпринимательскую способность менеджмента», на различные аспекты эффективности и результативности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Тем самым в настоящем исследовании показано, что динамические способности корпоративной инновационной системы не являются взаимозаменяемыми и одинаково действующими компонентами, а формируют различающийся по силе и направленности вклад в эффективность и результативность продуктовой инновационной деятельности компании.

В-третьих, на основе результатов эмпирического анализа выделено ядро ключевых микрооснований, формирующих динамические способности корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций. В отличие от полного перечня микрооснований, использованного на этапе операционализации четырех верхнеуровневых динамических способностей, в настоящем исследовании определены семь ключевых факторов, которые образуют ядро оригинальной модели. Их выделение основано не на механическом сокращении исходного набора, а на последовательном отборе тех микрооснований, которые, во-первых, демонстрируют высокий вклад в соответствующие верхнеуровневые динамические способности по результатам эмпирического анализа, во-вторых, являются содержательно самостоятельными и не дублируют друг друга внутри одного блока, и, в-третьих, обладают прямой управленческой интерпретацией, что позволяет использовать их для построения практических рекомендаций и последующей апробации модели на кейсе компании.

Новизна данного положения состоит не в самом по себе выделении отдельных компетенций и ресурсов более низкого уровня, поскольку категория микрооснований уже присутствует в литературе по динамическим способностям, а в том, что в настоящем исследовании произведен переход от расширенного перечня микрооснований к эмпирически и содержательно обоснованному ядру ключевых факторов, пригодному для построения оригинальной модели формирования динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций. Именно это ядро далее используется в третьей главе для практической апробации на кейсе компании «ЮТэйр», что придает полученному результату не только теоретическую, но и прикладную ценность.

Глава 3
Компетенции и барьеры построения модели динамических способностей. Апробация модели

3.1 Оригинальная модель формирования динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций. Основные факторы и барьеры

В предыдущем параграфе мы выделили ключевые «микрооснования» (компетенции и ресурсы более низкого уровня), которые позволяют формировать динамические способности, имеющие обоснованное влияние на эффективность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

Следует отметить, что выделенные далее семь «микрооснований» не исчерпывают всей совокупности факторов, включенных во вторую главу в рамках полной эмпирической операционализации динамических способностей. Они представляют собой ядро оригинальной модели, то есть те компетенции и ресурсы, которые, с одной стороны, показали наибольшую значимость в проведенном анализе, а с другой – наиболее пригодны для целенаправленного развития в практике управления продуктовой инновационной деятельностью компании. Именно поэтому в настоящем разделе внимание сосредотачивается не на всех ранее использованных микрооснованиях, а на наиболее значимых факторах формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы.

Рассматриваемые в настоящем разделе барьеры формирования микрооснований не трактуются как самостоятельный изолированный объект исследования, измеренный отдельным количественным инструментом. Они выводятся как аналитически обоснованные ограничения развития ключевых микрооснований на основе трех источников: теоретических положений литературы по инновациям и динамическим способностям, результатов глубинных интервью с практиками, а также содержательной интерпретации

самих механизмов формирования выделенных факторов. Иными словами, если микрооснования показывают, какие компетенции и ресурсы необходимо развивать для формирования динамических способностей, то барьеры позволяют объяснить, почему развитие этих микрооснований на практике часто затруднено и какие организационные ограничения необходимо преодолевать.

Формулируя предлагаемую модель формирования динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций нам необходимо более детально описать выделенные микрооснования (компетенции и ресурсы более низкого уровня). Далее приведены микрооснования разделенные по соответствующим компонентам динамических способностей, о которых шла речь в прошлых главах:

а) способность «захвата возможностей»:
   1) финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала;
   2) «система управления знаниями» – артикуляция и кодификация знаний;

б) сенсорные способности:
   1) исследование потребностей и спроса клиентов;

в) трансформационная способность:
   1) скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций;
   2) партнерства в инновационной деятельности;

г) предпринимательские способности менеджмента:
   1) мотивация через KPI менеджмента;
   2) способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений.

Начать следует с «финансовых ресурсов и возможности привлечения капитала», как с микрооснования способности «захвата возможностей», которая по итогам основной части нашего исследования показала наибольшее влияние на метрики внедрения продуктовых инноваций.

Мы понимаем, что финансовые ресурсы – это не только фактические денежные средства на счетах компании. Финансовые ресурсы также включают: акционерный или заемный капитал, доступ к получению новых средств в форме такого же акционерного капитала или кредитов. Подчеркнем, что возможность получения новых финансовых ресурсов выражается не только денежными эквивалентами и материальными ресурсами, которые могут выступать залогом или основой для инвестиционной оценки, но и «нематериальные активы» – бренд компании, лояльность клиентов и сильный менеджмент, которые открывают больше возможностей получения финансовых ресурсов. Особенно в периоды «дорогих денег», когда финансовые ресурсы в целом дефицитны в компаниях и на рынке, такие нематериальные ресурсы вступают в особенную важность в вопросе привлечения финансовых ресурсов.

В развитии финансовых ресурсов организации важно уделять внимание структуре капитала, которая в свою очередь зависит от размера компании, прибыльности, налоговых условиях и нематериальных активов. Крупные компании склонны иметь большую долю капитала в заемных средствах, малые и средние предприятия же имеют ограниченный доступ к рынку заемного капитала [17; 75]. Для малых и средних предприятий А. Бергер и Г. Юделл рассматривают различные источники финансирования, доступность которых меняется по мере развития компании [17]. Кроме того, существует так называемая «отраслевая специфика» – капиталоемкие отрасли склонны к заемному финансированию.

Следовательно, мы можем выделить некоторые барьеры развития финансовых ресурсов и возможностей привлечения капитала. Высокий уровень долговой нагрузки, снижающий кредитоспособность, а также низкая рентабельность, не привлекающая инвесторов – могут ограничивать компании в инновационной деятельности, а именно в создании или развитии продуктов. Исследователи рекомендуют развивать отношения с финансовыми институтами и повышения прозрачности бизнеса для нивелирования этих

барьеров, и это применимо для организаций любого размера и отрасли [19]. Здесь мы можем отметить, что предпринимательская способность менеджмента может поддерживать развитие финансовых ресурсов и возможности привлечения капитала. Способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений позволяет организовать привлечение финансирования без отказа от обязательных процедур оценки рисков и одновременно сократить избыточные согласования. Мотивация менеджмента через ключевые показатели эффективности, в свою очередь, связывает решения о привлечении дополнительного капитала с целевыми показателями рентабельности инвестиций в продуктовые инновации.

Следующее важное микроооснование динамической способности «захвата возможностей» – это «Система управления знаниями», которую мы понимаем как компетенция прозрачной артикуляции и кодификации знаний внутри организации. Исследователи утверждают, что артикуляция знаний – это один из ключевых этапов в инновационном процессе. Он заключается в преобразовании личного опыта и интуиции в формализованные концепции, схемы, алгоритмы и инструкции [57]. Артикуляция требует мотивации сотрудников делиться опытом и процессов извлечения неявных знаний через интервью и сессий рефлексии [27].

Успешная же артикуляция требует детализации примеров, объяснения исключений и, главное, учета локальных особенностей и условий бизнеса или отрасли [69]. Это в свою очередь достигается через выстроенную кодификацию знаний, которая заключается в фиксации явных знаний в документах, базах данных и стандартах [57]. Эффективность такой кодификации достигается через частое использование этих знаний, при том, что они имеют структуру и не теряют ценность при формализации [27]. Однако важно иметь в виду, что кодификация всегда неполна, так как формальные инструкции не заменяют практического опыта [62].

Здесь стоит выделить несколько важных барьеров развития компетенции организации в артикуляции и кодификации знаний для процесса

внедрения продуктовых инноваций. Отсутствие мотивации делиться знаниями, а также страх ошибок может предостерегать сотрудников от артикуляции своего опыта или интуиции. Кроме того, можно отметить ситуации, когда знания намеренно не распространяются в организации, где присутствует культура секретности, когда «знание – власть». Это приводит к тому, что знания остаются заперты на определенном уровне иерархии, например на уровне топ-менеджмента [69].

Для преодоления таких барьеров организации важно выстраивать культуру поощрений и мотивации за артикуляцию знаний. Разрабатывать стандарты кодификации в формате шаблонов и чек-листов. В контексте продуктовых инноваций, особенно важно интегрировать управление знаниями в повседневные процессы, например, внедрять ретроспективы после проектов или реализации продуктовых нововведений.

Кроме того, развитие знаний, специфичных для конкретной организации, требует учитывать заинтересованность сотрудников в их накоплении. Х. Ванг и его соавторы отмечают значение экономических стимулов и отношений между сотрудниками и организацией для формирования таких знаний [76]. В контексте нашей модели это дополняет рассуждение о поощрении работы со знаниями: сотрудник должен видеть для себя смысл в развитии экспертизы, которая необходима организации.

Закрепив два важнейших микрооснования Способности «захвата возможностей» – финансовые ресурсы и артикуляции и кодификация знаний – перейдем к Сенсорным способностям.

Наш анализ влияния динамических способностей на эффективность и результативность внедрения продуктовых инноваций показал наибольшее отражение Сенсорной способности в компетенции исследования клиентских потребностей. Следовательно, как мы отметили ранее, именно это микрооснование Сенсорной способности должно лечь в основу нашей модели. Значение работы с данными о клиентах для развития компетенций компании

мы также рассматривали в статье о трансформации бизнес-моделей Netflix и Blockbuster Video [10].

На сегодняшний день существует большое количество подходов и фреймворков для исследования клиентского спроса и потребностей для применения внутри организации. Исследователи отмечают, что ключевой аспект таких исследований заключается в том, что они должны быть сосредоточены на поиске «точек боли» клиентов [52]. Кроме того, проведение исследований фактически должно быть непрерывным, так как существует динамичность потребностей. Так, в цикл разработки продукта категорически важно интегрировать сбор и анализ обратной связи от потребителей [60]. Важно отметить, что для успешного развития организационной компетенции исследования клиентских потребностей должна существовать кросс-функциональная ответственность, то есть как можно больше отделов занятых продуктовыми инновациями должны быть вовлечены в исследования – от продуктового топ-менеджмента до дизайнеров интерфейсов [46].

Значение исследования клиентских потребностей также раскрывается в работе В. Зайтамль, М. Битнер и Д. Гремлера. Авторы рассматривают изучение ожиданий потребителей как необходимую основу для понимания того, насколько представления организации о своих клиентах соответствуют их действительным потребностям [78]. Применительно к продуктовым инновациям это означает, что решения о развитии продукта должны опираться на результаты исследований, а не только на представления менеджмента о предпочтениях клиентов.

Одним из основных барьеров развития компетенции исследования клиентских потребностей является отсутствие единой стратегии: исследования проводятся «по случаю», без долгосрочного плана. Следовательно, категорически важно внедрить цикл непрерывного исследования, проводить регулярные замеры и оперативные реакции. Также некоторые организации могут быть подвержены «синдром эксперта», который заключается в уверенности руководства, что они «и так знают клиентов». Наша

модель подразумевает нивелирование этого барьера за счет предпринимательских способностей менеджмента, в частности установления KPI клиентоориентированности, как одно из микрооснований.

В нашей модели формирования динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций трансформационная способность выражена двумя микрооснованиями: скоростью рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций и партнерствами в инновационной деятельности.

Под скоростью рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций понимается способность организации оперативно формировать необходимую для конкретного проекта конфигурацию человеческих, финансовых, технологических и знаниевых ресурсов. Речь идет не только о наличии соответствующих активов, но и о времени, необходимом для их фактического перераспределения после изменения клиентских потребностей, появления новой технологии или пересмотра продуктовых приоритетов. Такая рекомбинация может включать добавление новых ресурсов, перераспределение уже имеющихся активов между проектами и изменение взаимодействия между подразделениями [50; 56].

Основными барьерами развития данного микрооснования являются жесткая функциональная закрепленность ресурсов, отсутствие единого представления о доступных компетенциях и технологиях, длительные процедуры изменения бюджетов и состава проектных команд, а также конкуренция руководителей проектов за ограниченные активы. В результате необходимые специалисты, знания, финансирование или технологические решения могут присутствовать в организации, но оставаться недоступными для продуктового проекта в требуемый момент.

Для преодоления этих барьеров организации необходимо формировать единое представление о портфеле продуктовых проектов и доступных активах, устанавливать правила временного перераспределения специалистов и технологий, регулярно пересматривать распределение ресурсов между

проектами и закреплять допустимые пределы делегированных решений. В качестве управленческого показателя может использоваться время от выявления потребности в конкретном активе до его фактического включения в продуктовый проект. Сокращение этого времени должно достигаться без утраты контроля над обязательными ограничениями, что связывает данное микрооснование со способностью менеджмента балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений.

Второе микрооснование Трансформационной способности для внедрения продуктовых инноваций – наличие партнерств в инновационной деятельности. Для успешного внедрения продуктовых инноваций в организации необходим ресурс партнерств в инновационной деятельности. Исследователи отмечают, что партнерства – ключевой механизм доступа к внешним знаниям, технологиям и рынкам. Существующая концепция открытых инноваций гласит, что компании должны использовать внешние идеи и пути коммерциализации наравне с внутренними [20]. Однако существуют и определенные риски такие как: утечка знаний, конфликт интересов и зависимость от партнера [73]. Стоит отметить, что если компания обладает способностью артикуляции и кодификации знаний внутри себя, о которой мы говорили ранее, то вероятность реализации этих рисков от партнерств в инновационной деятельности ожидаемо снижаются. Следовательно, организация не должна полагаться исключительно на внешние знания и технологии – альянсы помогают компенсировать пробелы в компетенциях.

Возвращаясь к упомянутой концепции открытых инноваций, выделяется три архетипа таких инноваций [36]: «Outside-in» – внедрение внешних знаний и технологий; «Inside-out» – коммерциализация внутренних разработок через партнеров; «Coupled» – совместные инновации. Так, в процессе внедрения продуктовых инноваций организация может быть вовлечена во все три типа партнерства. Например, для реализации цифровой платформы непрофильная организация (напр. авиакомпания) может

использовать готовые IT-решения других предприятий, которые такие решения производят и реализуют – в данном случае это «Outside-in» партнерство. Достаточно часто компании могут использовать ресурс партнерства в инновационной деятельности в формате «Inside-out», то есть коммерциализировать собственные разработки через другие предприятия. Один из примеров, это взаимоотношения производителей продуктов и ритейл-компании – разработчики физических товаров, например электротехники, реализуют свою продукцию через другие предприятия.

Помимо возможных рисков, которые мы упомянули, могут возникать и некоторые барьеры в установлении партнерств в инновациях. Основные барьеры – это, как правило, стратегические барьеры несовпадения долгосрочных целей партнеров и боязнь утраты конкурентного преимущества при обмене знаниями. Для управления этими барьерами и, следовательно, определения таких партнерств как определенного ресурса организации в инновационной деятельности, должна быть разработана стратегия открытых инноваций с четкими целями и ролями партнеров. В этой стратегии закрепляются механизмы защиты интеллектуальной собственности, инструменты и порядок взаимодействия в процессе разработки продукта и коммерциализации, и, главное, общие метрики успеха – KPI партнерств, которые в том числе должны быть закреплены у менеджеров продукта.

Последними компонентами предлагаемой модели формирования динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций являются микрооснования предпринимательской способности менеджмента. Первым из них выступает мотивация менеджмента через ключевые показатели эффективности. Помимо показателей рентабельности и выручки продукта, такая система может включать показатели удовлетворенности клиентов, срока вывода продукта на рынок, эффективности партнерств и скорости обеспечения проектов необходимыми активами. Это позволяет связать интересы менеджмента с результатами продуктовой инновационной деятельности и согласовать управленческие решения с другими элементами модели.

При обсуждении мотивации менеджмента важно учитывать и содержание самой работы. Дж. Р. Хэкман и Г. Р. Олдхэм связывают внутреннюю мотивацию с характеристиками работы, в том числе с автономностью и обратной связью о результатах [40]. Применительно к нашей модели это позволяет рассматривать установленные показатели эффективности во взаимосвязи с возможностью менеджера принимать решения и понимать, как эти решения отражаются на результатах продуктовой инновационной деятельности.

Вторым микрооснованием является способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. Она выражается в способности менеджмента различать обязательные ограничения и избыточные внутренние согласования, определять допустимый уровень управленческой свободы и обеспечивать необходимый темп перехода от продуктовой гипотезы к решению и его реализации. Предпринимательская способность в данном случае не означает отказа от контроля, а предполагает адаптацию процедур к уровню риска, сложности решения и динамике внешней среды [32; 70].

Барьеры развития данного микрооснования могут проявляться в двух противоположных формах. Избыточная централизация и большое количество последовательных согласований снижают скорость продуктовой инновационной деятельности. В то же время недостаточно регламентированное ускорение решений может привести к нарушению обязательных требований и росту рисков. Для преодоления этих барьеров необходимо разделять обязательные и внутренние процедуры, устанавливать границы полномочий менеджеров, определять сроки принятия решений, использовать заранее установленные критерии эскалации и контролировать не только качество, но и продолжительность управленческого цикла.

Схожее рассуждение об организационных барьерах представлено в работе Дж. Коттера. Автор обращает внимание на то, что действующие структуры и системы управления могут ограничивать возможность

сотрудников участвовать в реализации изменений [51]. Для рассматриваемого нами микрооснования это означает, что делегирование полномочий должно сопровождаться устранением тех внутренних процедур, которые препятствуют принятию и реализации продуктовых решений.

Рассмотренные выше микрооснования и соответствующие им барьеры позволяют перейти от описания отдельных факторов к целостной логике формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы. В этой логике одни элементы обеспечивают накопление и мобилизацию ресурсов, другие – развитие организационных компетенций и перераспределение знаний, а предпринимательская способность менеджмента обеспечивает запуск, согласование и направленность указанных процессов. Следовательно, предлагаемая модель строится не как перечень разрозненных факторов, а как система взаимосвязанных элементов, обеспечивающих внедрение продуктовых инноваций. Теоретическая модель взаимосвязи динамических способностей и продуктовых инноваций была представлена нами в статье «Роль динамических способностей в создании продуктовых инноваций» [8].

В прикладной плоскости центральным носителем предпринимательской способности менеджмента в предлагаемой модели выступает Руководитель продукта, поскольку именно на этом уровне концентрируются решения о развитии продукта, приоритизации гипотез, перераспределении ресурсов и темпе коммерциализации инновации. При этом сама предпринимательская способность менеджмента в настоящей работе не сводится только к роли одного должностного лица, а рассматривается как управленческий контур корпоративной инновационной системы в целом.

Руководитель продукта должен обеспечивать своевременное принятие и реализацию решений, различая обязательные ограничения и избыточные согласования. Его мотивация должна выстраиваться на основе показателей рентабельности и выручки продукта, а также метрик, отражающих другие компоненты модели: удовлетворенность клиентов, скорость обеспечения

продуктовых проектов необходимыми активами и эффективность партнерств в инновационной деятельности.

Фокус продуктовой команды должен быть на исследовании клиентов – частая ошибка это мышление «задачами» и «процессом разработки», а не «болями клиентов». Внутри продуктовой команды должна быть прозрачная артикуляция (защита и проверка) и кодификация (хранение и систематизация) знаний о клиентах и технологиях.

Внедрение продуктовых инноваций должно сопровождаться необходимым привлечением финансов, но в то же время контролироваться через прямой интерес Руководителя продукта.

Организация должна обеспечивать возможность оперативной рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций. Для этого необходимо поддерживать прозрачность доступных человеческих, финансовых, технологических и знаниевых ресурсов, регулярно пересматривать их распределение между проектами и устанавливать управленческие процедуры, позволяющие своевременно передавать необходимые активы в приоритетные продуктовые инициативы.

Организация и команда разработки должна выстраивать партнерства для разработки продукта для оптимизации некоторых стадий разработки, элементов продукта или стадии коммерциализации. Категорически важна стратегия таких партнерств с определенными в ней приоритетами и ролями партнеров, а также закрепленными механизмами взаимодействия и защиты интересов каждого из участников партнерства.

Таким образом, представленная модель позволяет объединить выделенные микрооснования в целостную систему формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы. Далее необходимо отдельно определить, в чем состоит оригинальность такого объединения и какой практический эффект модель может обеспечить для

управления продуктовыми инновациями. А также как может определяться приоритетность развития конкретных способностей.

Оригинальность предлагаемой модели заключается не в перечислении известных ресурсов, компетенций и управленческих характеристик, а в их объединении в целостную архитектуру формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций. В настоящем исследовании модель построена на эмпирически выделенном ядре из семи ключевых микрооснований, которые выстраиваются в единую систему: способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений и мотивация менеджмента через ключевые показатели эффективности формируют предпринимательскую способность менеджмента; финансовые ресурсы и система управления знаниями обеспечивают захват и освоение возможностей; исследование клиентских потребностей поддерживает сенсорные способности; скорость рекомбинации активов и партнерства в инновационной деятельности обеспечивают трансформационную способность организации. Тем самым оригинальность модели состоит в эмпирически и содержательно обоснованной комбинации ключевых микрооснований, их структурной взаимосвязи и ориентации на задачи внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

Ценность предлагаемой модели заключается именно в сочетании выделенных микрооснований. Развитие отдельных ресурсов и компетенций само по себе не гарантирует формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы. Исследование клиентских потребностей позволяет выявлять возможности продуктовой инновации, но без финансовых ресурсов, системы управления знаниями и управленческой координации эти возможности могут не перейти в стадию внедрения. Наличие необходимых активов также не обеспечивает требуемый результат, если организация не способна своевременно рекомбинировать их между проектами. Способность менеджмента балансировать соблюдение правил и

скорость принятия и реализации решений позволяет ускорять соответствующие процессы, но ее эффект зависит от наличия ресурсов, знаний и партнерств, необходимых для реализации решения. Следовательно, модель представляет собой не набор изолированных факторов, а их взаимодополняющую комбинацию, необходимую для формирования динамических способностей [54].

Дополнительной особенностью предлагаемой модели является ее межотраслевая применимость. Поскольку выделение ключевых микрооснований осуществлялось на основе межотраслевого эмпирического материала, а сами факторы отражают управляемые компетенции, ресурсы и организационные механизмы общего характера, модель не привязана к одной конкретной отрасли. Вместе с тем она не претендует на полную универсальность без адаптации, а предполагает возможность настройки под специфику конкретной компании, рынка и технологического контекста.

Практический эффект предлагаемой модели состоит в том, что она переводит абстрактную категорию динамических способностей в управляемую систему конкретных действий и зон ответственности менеджмента. Для компании модель выполняет три функции. Во-первых, диагностическую: она позволяет определить, какие микрооснования динамических способностей уже развиты, а какие ограничивают внедрение продуктовых инноваций. Во-вторых, приоритизационную: она показывает, какие ресурсы и компетенции имеют наибольшее значение для формирования динамических способностей и поэтому должны развиваться в первую очередь. В-третьих, координационную: она позволяет рассматривать отдельные ресурсы и компетенции не как независимые элементы, а как взаимосвязанную систему, где эффект достигается за счет их совместного действия. В этом смысле модель не просто описывает состав динамических способностей, а задает управленческую логику их формирования.

Практическое использование предлагаемой модели предполагает определение приоритетности развития микрооснований на двух уровнях.

Первый уровень представляет собой базовый эмпирический приоритет, который определяется с учетом выявленных во второй главе связей между верхнеуровневыми динамическими способностями и показателями продуктовой инновационной деятельности. Второй уровень представляет собой организационный приоритет, учитывающий текущее состояние конкретной компании, выраженность дефицита соответствующего микрооснования, предполагаемый срок его развития и его зависимость от других элементов модели.

На первом уровне приоритет определяется целевым результатом компании. Для сокращения срока вывода продукта на рынок ориентиром выступают микрооснования трансформационной способности: скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций и партнерства в инновационной деятельности. Для повышения рентабельности продуктовых инноваций в первую очередь рассматриваются микрооснования способности захвата возможностей: финансовые ресурсы и система управления знаниями. Для увеличения доли выручки от новых продуктов ориентиром также выступают микрооснования трансформационной способности, а для прироста клиентской базы – система исследований клиентских потребностей. При этом результаты второй главы характеризуют влияние верхнеуровневых динамических способностей в целом и не позволяют приписывать полученные коэффициенты отдельным микроосновaниям. Поэтому такая приоритизация используется как управленческий ориентир и дополнительно корректируется с учетом состояния конкретной организации.

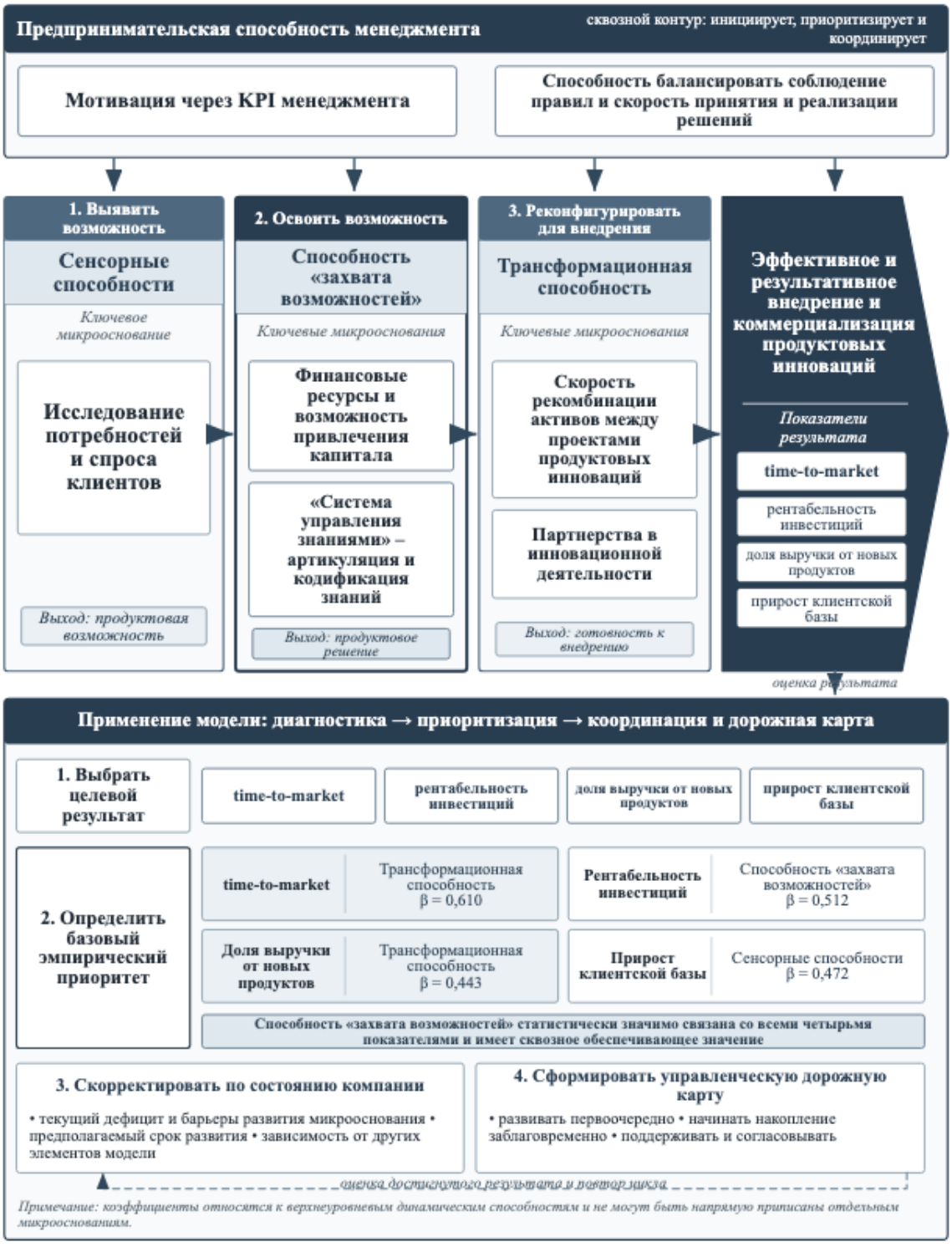
На втором уровне базовый приоритет корректируется с учетом состояния конкретной организации. Первостепенному развитию подлежат микрооснования, которые одновременно имеют высокое значение для выбранного результата и недостаточно развиты в компании. Если значимое микрооснование уже находится на высоком уровне, управленческие действия

должны быть направлены не на его повторное формирование, а на поддержание и согласование с другими элементами модели.

При определении последовательности управленческих действий должен учитываться предполагаемый срок развития соответствующего микрооснования. В относительно коротком периоде могут быть скорректированы ключевые показатели эффективности менеджмента, назначены ответственные за проведение клиентских исследований, пересмотрены маршруты согласования и установлены границы делегированных решений. Другие элементы имеют накопительный характер: система управления знаниями, устойчивые партнерские отношения и организационные механизмы рекомбинации активов между проектами требуют более продолжительного формирования.

Такое различие соответствует подходу Дирикса и Кула, согласно которому стратегически значимые ресурсы формируются посредством последовательного накопления во времени и не всегда могут быть быстро созданы только за счет увеличения текущих инвестиций [29]. Применительно к предлагаемой модели это означает, что развитие системы управления знаниями, партнерств и устойчивых механизмов рекомбинации активов необходимо включать в долгосрочную управленческую дорожную карту. Корректировка KPI, границ полномочий и отдельных процедур согласования может использоваться для устранения текущих ограничений, но не заменяет последовательного развития остальных элементов модели.

На рисунке 5 представлена визуализация модели, описанной выше. Верхняя часть раскрывает формирование динамических способностей через прикладное ядро из семи микрооснований. Нижняя переводит установленные связи в последовательность управленческого применения модели: от диагностики и выбора приоритета до координации действий и формирования дорожной карты. Тем самым общая схема показывает как содержательную архитектуру способностей, так и способ ее использования в компании.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Модель формирования динамических способностей КИС для внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций

В следующем параграфе мы вводим кейс апробации модели на примере внедрения продуктовой инновации в компании «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии».

3.2 Введение в кейс апробации результатов исследования. Описание выборки организации

Итак, в первом параграфе данной главы мы подробно сформулировали предлагаемую модель формирования динамических способностей, повышающих эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций в компании. Модель основана на так называемых «микрооснованиях» (компетенциях и ресурсах предприятия), которые формируют четыре ключевые компоненты таких динамических способностей: сенсорные способности, способности «захвата возможностей», трансформационные способности и предпринимательские способности менеджмента.

В этом параграфе устанавливается базис для проведенного апробационного кейс-стади, который проводился в течение 2024–2025 года в российской компании из авиатранспортной отрасли: «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии». Непосредственно кейс-стади фокусируется на применении предлагаемой модели для формирования динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций в процесс онлайн-продажи дополнительных услуг через онлайн-платформу компании – «Уютное небо» – для повышения выручки с продажи билетов и маржинальности бизнеса. Далее мы обосновываем выбор именно этой отрасли и компании, а также даем первичную количественную и качественную оценку интересующих нас метрик и ресурсно-компетентностной базы организации.

Следует отдельно подчеркнуть, что кейс «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии» в настоящем исследовании используется не как самостоятельное основание для статистического доказательства межотраслевой универсальности предлагаемой модели, а как инструмент ее аналитической апробации на реальном организационном материале. Межотраслевая релевантность модели обосновывается прежде всего результатами второй главы, полученными на межотраслевой выборке российских компаний, тогда

как кейс в третьей главе позволяет проследить практический механизм применения модели, выявить, каким образом ключевые микрооснования проявляются в конкретной организации, и сопоставить их развитие с предметными операционными результатами. Поэтому единичный кейс в рамках данной работы рассматривается как форма углубленной проверки применимости модели в конкретном контексте, а не как попытка заменить собой межотраслевую эмпирическую проверку, уже проведенную ранее.

В рамках апробационного кейса проверяется не наличие каждого микрооснования само по себе, а возможность использования модели как инструмента диагностики и координации развития динамических способностей в конкретной компании. Поэтому анализ кейса строится вокруг трех вопросов: какие ключевые микрооснования уже присутствуют в организации; какие из них выступают ограничением для внедрения продуктовой инновации; и каким образом усиление недостающих элементов в сочетании с существующими ресурсами и компетенциями связано с изменением операционных результатов.

Итак, внедрение продаж дополнительных услуг и повышение дополнительной выручки – это общий тренд авиатранспортной отрасли последнего десятилетия, нацеленный на повышение финансовых показателей компании и повышения их конкурентоспособности на фоне длящихся кризисов в авиационной отрасли. Сложившаяся макросреда стимулирует авиакомпаний не только в России, но и во всем мире, искать способы по увеличению выручки и прибыльности. На протяжении большей части XXI века коммерческие авиакомпании боролись с многочисленными кризисами, один из которых был более разрушительным, чем другой. Очевидно, что пандемия COVID-19 стала самым масштабным кризисом, с которым когда-либо сталкивалась отрасль, поскольку общие доходы международных авиакомпаний в 2020 году сократились более чем на 50% по сравнению с 2019 годом, предшествовавшим пандемии [48]. Хотя, поскольку российский рынок авиаперевозок является основным объектом

нашего исследования, важно также упомянуть о влиянии геополитических событий, начавшихся в 2022 году. С начала кризиса между Россией и Украиной, санкции, введенные в отношении всего российского авиационного сектора, возможно, полностью изменили будущее российской отрасли коммерческих авиаперевозок.

В условиях нестабильной и непредсказуемой внешней среды в авиационной отрасли наблюдается значительный рост тенденции к получению дополнительного дохода к основному доходу от перевозки пассажиров, что означает доход, получаемый за счет предложения и продажи дополнительных услуг. За последнее десятилетие доля дополнительных доходов в общем объеме пассажирских перевозок увеличилась более чем на 200%, составив 6% от общего объема пассажирских перевозок в 2011 году и составив около 20% в 2021 году, в среднем по всем отчитывающимся авиакомпаниям. Эта тенденция в значительной степени поддерживается постоянно растущим числом «лоу-кост» перевозчиков, поскольку их бизнес-модель в значительной степени зависит от дополнительных доходов. Около половины их общего объема продаж приходится на дополнительный доход [49]. Однако даже «полносервисные компании» осознают ценность, которую приносит предложение дополнительных услуг. Такие компании в среднем получают 22% своей общей выручки в качестве дополнительных услуг [49].

Для российского рынка коммерческих авиаперевозок дополнительный доход имеет все большее значение, поскольку в 2022 году были введены санкции. Благодаря эффективному предоставлению дополнительных услуг и получению ценного дополнительного дохода российские авиакомпании могут создать больше источников дополнительного дохода и, следовательно, превзойти конкурентов во время кризиса. Хотя для того, чтобы предоставлять эти услуги пассажирам, авиакомпании должны быть осведомлены не только о том, какие конкретные услуги они могут предложить, но и о том, какие дополнительные ресурсы и компетенции необходимы для результативного

предоставления этих дополнительных услуг и внесения соответствующего вклада в их эффективность.

Чтобы определить применимость и значимость «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии» для нашего исследования, важно изучить их организационную структуру, современную историю и операционные результаты. Это даст нам представление о текущем статусе «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии» (далее – «ЮТэйр») на конкурентном рынке. Благодаря этому мы можем обсудить ресурсы и компетенции компании, связанные с внедрением дополнительных услуг, и операционные результаты их предоставления. Таким образом, мы оцениваем важность дополнительных доходов и услуг для конкурентоспособности «ЮТэйр».

Прежде всего, «ЮТэйр» – это коммерческая авиакомпания, входящая в группу компаний ПАО «Авиакомпания ЮТэйр». «Авиакомпания ЮТэйр» – крупная международная авиационная компания, базирующаяся в России, которая предоставляет транспортные услуги населению, компаниям, государственным структурам и неправительственным организациям не только в России, но и в других странах.

В настоящее время «ЮТэйр» выполняет рейсы в 54 города в 9 странах. Таким образом, в сегодняшних сложных макроэкономических и геополитических условиях компания по-прежнему выполняет международные рейсы в такие страны, как ОАЭ, Азербайджан, Турция, Армения и некоторые страны Центральной Азии. Парк «ЮТэйр» насчитывает 58 воздушных судов, большинство из которых – самолеты семейства Boeing 737. Весь парк воздушных судов принадлежит «ЮТэйр» по праву собственности, то есть они не обременены лизинговыми обязательствами (по информации от Президента «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии»). Самые последние операционные результаты российской гражданской авиации свидетельствуют о том, что в настоящее время «ЮТэйр» является 6-й коммерческой авиакомпанией в России по пассажиропотоку. В 2024 году «ЮТэйр» перевезла около 7 млн пассажиров, что составляет 6,3% от всего пассажиропотока в 2024 году [1; 2].

Краткую историю «ЮТэйр» следует начать с того, что в течение 2010–2018 гг. компания испытывала финансовые трудности. Еще в 2010 году появились сообщения о том, что компания была выставлена на продажу из-за долговых проблем, вызванных финансовым кризисом 2008 года [3]. В конце 2010 года владельцем 55,68% акций «ЮТэйр» стал негосударственный пенсионный фонд «Сургутнефтегаз», аффилированный с одноименной нефтяной компанией [6]. В 2015 году компания договорилась о реструктуризации задолженности по синдицированным кредитам на 42,6 млрд руб. и облигационным займам на 13,3 млрд руб. [4]. В декабре 2018 года «ЮТэйр» вновь начала переговоры с кредиторами об изменении графика платежей. Генеральный директор компании связывал необходимость пересмотра этого графика, в частности, с ростом цен на авиационное топливо [4].

В декабре 2018 года компания начала называть себя «гибридной» авиакомпанией, что означает, что она может предлагать более низкие тарифы на билеты, но при этом оставлять пассажирам возможность добавлять дополнительные услуги к своему полету или даже покупать билеты бизнес-класса [5]. Компания рассматривает это как возможность победить в конкурентной борьбе за то, чтобы предложить более низкую цену билета, но при этом иметь возможность предложить пассажиру обслуживание достойного качества, если пассажир готов приобрести дополнительные услуги, которых нет у «лоу-кост» конкурентов. При этом «ЮТэйр» стремилась иметь большую операционную маржу, в отличие от «полносервисных» компаний-конкурентов.

После реструктуризации и продажи большого количества самолетов «ЮТэйр» неуклонно восстанавливает пассажиропоток, но доля рынка остается на прежнем уровне - около 6–7%. Как и на всем остальном рынке, в 2020 году компания столкнулась со значительным падением пассажиропотока из-за пандемии. Несмотря на все потрясения, которые компания переживала в течение последних лет, она по-прежнему оставалась конкурентоспособной.

«ЮТэйр» осталась в топ-6 авиакомпаний на российском рынке и не сильно потеряла свою долю рынка. Руководство компании утверждает, что этого удалось достичь, помимо всего прочего, благодаря переходу на «гибридную» бизнес-стратегию и широкому внедрению дополнительных услуг.

Поэтому мы рассматриваем «ЮТэйр» как аналитическая апробация того, как продуктовые инновации в части внедрения дополнительных услуг могут способствовать повышению конкурентоспособности компании и помогать ей выживать в сложных макроэкономических и бизнес-условиях российской гражданской авиации. Далее мы подробно описываем методы, которые использовались для анализа операций и процессов, связанных с предоставлением дополнительных услуг «ЮТэйр».

Выбор именно «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии» в качестве кейса апробации обусловлен совокупностью нескольких причин. Во-первых, компания действует в высококонкурентной и ресурсно напряженной отрасли, где продуктовые инновации в части дополнительных услуг непосредственно связаны с маржинальностью бизнеса и устойчивостью конкурентной позиции. Во-вторых, в компании в рассматриваемый период реализовывался конкретный проект продуктовой инновации, связанный с цифровой продажей дополнительных услуг через платформу «Уютное небо», что позволяет рассматривать не абстрактную способность к инновациям, а конкретный управленческий и продуктовый процесс. В-третьих, в рамках данного кейса был обеспечен доступ как к управленческим оценкам ключевых микрооснований, так и к внутренним операционным показателям, что создает возможность сопоставить предлагаемую модель с практическими результатами ее применения. В-четвертых, наблюдение за кейсом охватывает период 2024–2025 гг., что позволяет анализировать не разовое событие, а последовательность шагов по формированию динамических способностей в компании.

Мы тесно сотрудничали с «Департаментом продаж и маркетинга» «ЮТэйр», чтобы проанализировать операции, стоящие за разработкой,

продвижением и продажей дополнительных услуг, используя прямые каналы коммуникации (веб-сайт, платформы бронирования, электронную почту и чат-ботов). Компания также предоставила нам ценные данные, касающиеся показателей эффективности дополнительных услуг: «Дополнительная выручка на одного пассажира» (далее – AR/PAX). В следующем параграфе мы более подробно остановимся на обосновании этого показателя.

Также нам удалось провести раунд полуструктурированных интервью с менеджментом «ЮТэйр», который непосредственно задействован во внедрении продажи дополнительных услуг через онлайн-платформы компании. Интервью были полуструктирированными, для возможности адаптировать план интервью под конкретную организационную позицию сотрудника. В ходе этих обсуждений мы делали выводы о ресурсах и компетенциях, которые необходимы для формирования определенных динамических способностей для повышения эффективности внедрения и коммерциализации дополнительных услуг. Ниже приведены позиции сотрудников «ЮТэйр», которые внесли свой вклад в анализ:

– президент «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии»;
– вице-президент (ВП) по коммерции;
– вице-президент (ВП) по развитию продукта;
– руководитель «Департамента продажа и маркетинга».

Данный раунд интервью проводился перед апробацией предлагаемой модели, с целью выявления текущего состояния тех ресурсов и компетенций, которые мы выделяем ключевыми для формирования компонентов динамических способностей компании для внедрения продуктовых инноваций в сфере предоставления дополнительных услуг.

Структура интервью была основана на вопросах, которые использовались в 5-ти балльной шкале Лайкерта во второй главе данного исследования. Основное отличие заключалось в том, что менеджмент «ЮТэйр» мог давать более развернутые ответы. Также использовались только вопросы, отражающие те «микрооснования», которые были выявлены и

определены нами как ключевые. Не использовались «инвертированные» вопросы, так как не было необходимости в снижении «методологической предвзятости», потому что респонденты могут в данном случае понимать связь между вопросами. С каждым из менеджеров были проведены интервью длительностью до 45 минут. Респонденты были заверены, что цель исследования – академическая и что нет «правильных» или «неправильных» ответов. В материал работы добавлены только те цитаты респондентов, которые не защищены NDA или коммерческой тайной.

Ниже представлена сводная таблица 7 с результатом полуструктурированных интервью. В графе «Итог» приведена саммаризация ответов респондентов, выраженная бинарным значением, где «1» – можно утверждать, что организация владеет этим ресурсом/компетенцией или активно развивает их, «0» – нельзя уверенно утверждать, что организация в полном объеме владеет этим ресурсом/компетенцией.

Положительный результат «1» выставлялся, если два и более респондентов давали ответы выше «3» по шкале Лайкерта и при этом раскрывали свои ответы в более подробном комментарии.

Негативный результат «0» выставлялся в обратной ситуации – оценка ресурса/компетенции, то есть ответы на соответствующие вопросы чаще оценивались в «3» и ниже по шкале Лайкерта, при этом если количество негативных и положительных ответов было одинаковое, то итог выставлялся как «0». В графах респондентов приведена их оценка микрооснования исходя из ответа на вопрос по шкале Лайкерта.

Таблица 7 – Микрооснования динамических способностей корпоративной инновационной системы «ЮТэйр» перед апробацией модели

Микрооснования	ИТОГ	Президент «ЮТэйр»	ВП по коммерции	ВП по развитию продукта	Руководитель Департамента продаж и маркетинга
Финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала	0	2	2	2	3
«Система управления знаниями» – артикуляция и кодификация знаний	1	4	3	4	5
Исследование потребностей и спроса клиентов	0	3	2	4	4
Скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций	1	4	4	4	4
Партнерства в инновационной деятельности	0	2	3	2	2
Мотивация через KPI менеджмента	1	4	5	5	5
Способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений	1	5	5	5	5

Источник: составлено автором по результатам интервью с представителями «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии».

Представленная таблица 7 выполняет в структуре кейса не описательную, а диагностическую функцию. Она фиксирует исходное состояние ключевых микрооснований в компании до практической апробации предлагаемой модели и тем самым позволяет определить, какие элементы уже присутствуют в корпоративной инновационной системе, а какие требуют целенаправленного усиления. В данном случае бинарная итоговая оценка не подменяет собой содержательные интервью с респондентами, а служит компактным способом обобщения исходного профиля компании по семи ключевым факторам модели. Именно на основе этого профиля далее анализируется, какие управленческие действия были необходимы для развития недостающих или недостаточно выраженных микрооснований и как

это соотносится с фактическими результатами внедрения продуктовой инновации.

По результатам диагностики первоочередными для компании были определены не все отсутствующие элементы одновременно, а те микрооснования, которые были связаны с целями рассматриваемого продуктового проекта. Поскольку проект был направлен на ускорение внедрения дополнительной услуги и повышение дополнительной выручки, приоритет получили система исследований клиентских потребностей, партнерства в инновационной деятельности и доступ к финансовым ресурсам. При этом уже развитые система управления знаниями, скорость рекомбинации активов между проектами, способность менеджмента балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений, а также система мотивации рассматривались как базовые условия проекта, требующие поддержания, но не первоочередного формирования.

Так, одной из основных микрооснований способности к «захвату возможностей» – финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала, была отмечена как «0», что означает недостаточное обладание этим ресурсом в организации. Как отметил один из респондентов: «авиатранспортная отрасль отличается крайне низкой маржинальностью, что ограничивает свободные средства, которые можно направить на продуктовые инновации. Кроме того, текущая ключевая ставка также создает условия, когда приходится внимательно следить за тем, как и на что мы привлекаем финансирование». Другой респондент заметил, что «мы бы хотели нарастить уровень инвестиций в инновационную деятельность, когда будут подходящие условия по стоимости финансирования». Следовательно, мы можем отметить, что этот компонент предлагаемой модели может быть одним из ограничивающих, так как в том числе зависит от внешних факторов и от отрасли, в которой применяется модель формирования динамических способностей.

Компетенция Артикуляции и кодификации знаний по итогу была отмечена положительным итогом, так как все респонденты согласны с

утверждением того, что в организации есть процессы по формированию знаний и их распространению среди сотрудников. В частности, менеджмент отмечает, что продуктовые команды, занятые в разработке и внедрении дополнительных услуг, имеют стандартизированные форматы фиксации и распространения внутри компании знаний о том, как работают и оказываются те или иные дополнительные услуги, от чего зависит их рентабельность и прочая важная информация. Кроме того, эти знания не закрыты внутри продуктовых подразделений, а распространяются в структуры «на земле» – персонал, работающий в аэропорту и контакт-центрах. Наполняются эти базы знаний в том числе через синхронизацию со службами аэропорта.

Самым спорным микрооснованием динамических способностей у «ЮТэйр» закрепилась компетенция исследования клиентских потребностей – одна из важнейших сенсорных способностей. Так, менеджмент, непосредственно работающий с продуктом больше согласен, что в компании есть система исследования клиентских потребностей, в то время как более старший менеджмент однозначно утверждать об этом не может. Из цитат, полученных в ходе интервью, мы можем отметить, что компания направляет клиентам опросы по итогам полета, в которых присутствуют вопросы об удовлетворенности опытом пользования дополнительными услугами. Следовательно, мы можем сделать предположение, что внутри организации есть различия в понимании о том, что в себя должна включать корректная система исследования клиентских потребностей. В следующем параграфе мы подробно рассматриваем какие еще дополнительные механизмы были внедрены для развития этой компетенции. На данном этапе этому «микрооснованию» был выставлен негативный итог.

Скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций получила положительную итоговую оценку: все четыре респондента оценили ее на уровне «4». В логике применяемой операционализации это означает, что менеджмент считает организацию способной достаточно оперативно перераспределять между продуктовыми

проектами человеческие, финансовые, технологические и знаниевые активы. Данная оценка рассматривается как характеристика исходного состояния компании и далее сопоставляется с фактическими действиями по привлечению партнера, перераспределению ресурсов и внедрению рассматриваемой продуктовой инновации.

Респонденты отмечали, что компания не рассчитывает на партнерское взаимодействие для разработки и внедрения продажи дополнительных услуг в процесс покупки билетов. Цитируя Президента «ЮТэйр»: «во-первых, у нас вся команда разработки, что называется, in-house; и, во-вторых, мы стараемся уходить от дистрибуции билетов по некоторым направлениям через посредников, и так как допродажа услуг происходит в процессе покупки билета – нельзя сказать, что для коммерциализации дополнительных услуг мы обращаемся к партнерам». Следовательно, в нашей первичной сводной таблице о выделенных ресурсах и компетенциях наличие этого ресурса отмечено как «0».

Напомним, что в предлагаемой модели предпринимательская способность менеджмента выражается преимущественно через два микрооснования: мотивацию менеджмента через ключевые показатели эффективности и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. В кейсе «ЮТэйр» оба микрооснования получили положительную итоговую оценку. Все респонденты отмечали, что в их KPI входят показатели, связанные с внедрением дополнительных услуг, прежде всего дополнительная выручка на одного пассажира (AR/PAX), влияющая на рентабельность перевозки. Способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений все четыре респондента оценили на уровне «5». В рамках диагностики это позволяет характеризовать управленческий контур компании как способный сохранять обязательные ограничения и одновременно поддерживать необходимый темп продуктовой инновационной деятельности. Следовательно, предпринимательская способность менеджмента рассматривается как

наиболее развитая из четырех верхнеуровневых динамических способностей компании.

Полученные результаты дают нам основу для заключения об апробации нашей предлагаемой модели формирования динамических способностей, повышающих эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций в компании. В следующем параграфе мы подробно разбираем полученные результаты, а также механизмы формирования остальных трех ключевых динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций: способность «захвата возможностей», сенсорные способности, трансформационная способность.

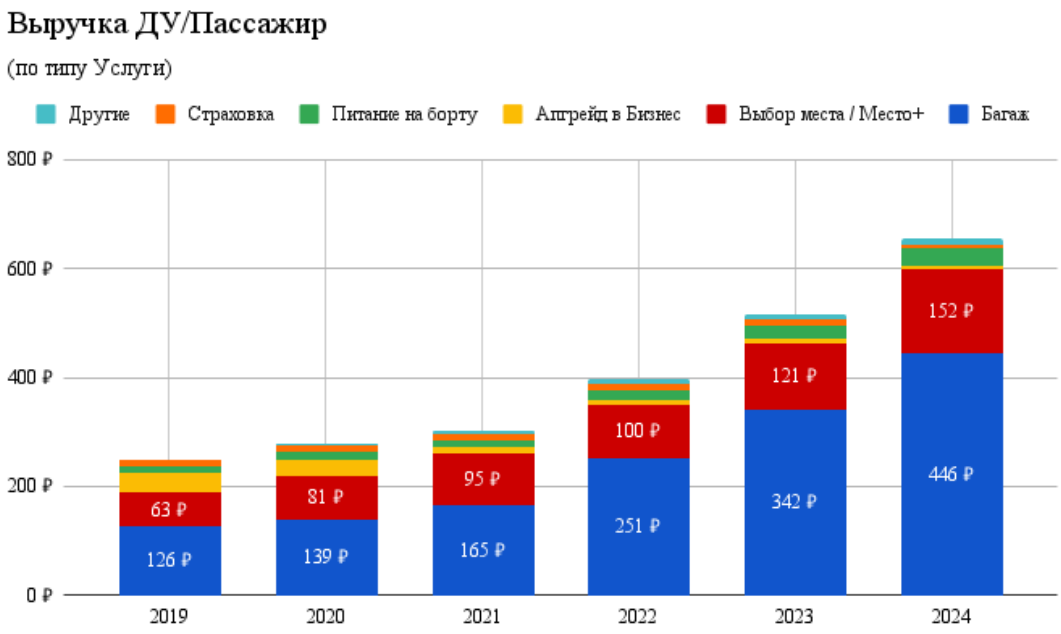
3.3 Результаты апробации исследования

В заключающем параграфе нашей работы мы разберем итоги апробации предлагаемой модели формирования динамических способностей для эффективного внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. После сбора первичной фактуры об имеющихся компетенциях и ресурсах, формирующих определенные динамические способности, мы провели ретроспективный анализ взаимозависимости конкретных «микрооснований» динамических способностей с динамикой рассматриваемых метрик внедрения дополнительных услуг в продажу билетов, что в нашем апробационном кейсе рассматривается как пример внедрения продуктовых инноваций.

Здесь и далее мы ориентируемся на показатель «Дополнительная выручка на одного пассажира» (далее – AR/PAX). Мы используем именно эти метрики для оценки, так как это стандартные показатели, иллюстрирующие работу и роль дополнительных услуг и дополнительной выручки в авиакомпаниях. Так, крупнейшая консалтинговая компания, специализирующаяся на транспортном консалтинге, в своих ежегодных докладах о результатах мировых авиакомпаний использует именно эти метрики [49]. В рамках апробационного кейса мы ориентируемся на

показатель «дополнительная выручка на одного пассажира» (AR/PAX) как на предметный операционный индикатор, позволяющий оценивать результативность внедрения дополнительных услуг в бизнес-модели авиакомпании. Использование данного показателя не означает прямой замены всех зависимых переменных, применявшихся во второй главе, однако AR/PAX функционально согласован прежде всего с такими результативными характеристиками, как доля выручки от новых продуктов и рентабельность инвестиций в продуктовые инновации. Поэтому рост AR/PAX в рамках рассматриваемого кейса интерпретируется как операционное подтверждение того, что внедряемая продуктовая инновация вносит вклад в коммерциализацию нового предложения и в повышение его экономической результативности.

Итак, предлагаем рассмотреть динамику этих двух показателей для анализа в ретроспективном формате для оценки того, как компания «ЮТэйр» развивала выделенные нами в предыдущем параграфе ключевые для продуктовых инноваций ресурсы и компетенции. На рисунке 6 представлена динамика показателя AR/PAX (на рисунке 6 указано как «Выручка ДУ/Пассажир»).



Источник: «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии».

Рисунок 6 – Дополнительная выручка на одного пассажира, по конкретным услугам

Напомним, что с конца 2018 года на фоне долговых трудностей компания решила изменить свое позиционирование с «полносервисной» авиакомпании на «гибридную». Суть стратегии была в повышении маржинальности бизнеса за счет повышения продаж дополнительных услуг. Компания хотела предлагать клиентам максимально широкий спектр ДУ в процессе покупки билетов в мобильном приложении. В 2021 году компания привлекла менеджера из сферы консалтинга, ранее работавшего над аналогичной задачей для другого международного авиаперевозчика. Данный факт характеризует организационный контекст кейса, но не рассматривается как самостоятельное микрооснование модели. Мотивация менеджмента была связана с абсолютной выручкой от дополнительных услуг и рентабельностью инвестиций в обновление клиентского пути. Кроме того, компания внедрила единую систему управления знаниями о дополнительных услугах и запустила сбор обратной связи от клиентов. Проведенная диагностика также показала наличие способности балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений, и способности достаточно быстро рекомбинировать активы между продуктовыми проектами. Эти элементы рассматривались как исходная основа для последующего развития недостающих микрооснований.

Во введении к апробационному кейсу мы выделили одно из основных «микрооснований» динамических способностей – «Наличие системы исследований клиентский потребностей» – по которому в первичном анализе менеджмент компании «ЮТэйр» не мог однозначно дать нам понимание того, обладает ли этими компетенциями организация. Следовательно, ключевой частью нашей апробации модели было выстраивание именно этой компетенции, наряду с ресурсом «Партнерств в инновационной деятельности», которым компания также не обладала в явном виде, особенно в части внедрения продаж дополнительных услуг.

Первостепенным шагом для развития этой компетенции было создание многоэтапного анализа клиентского пути (так называемая, «customer journey map» или «карта клиентского пути») с фиксацией конкретных «точек

контакта» клиента с компанией. «Карта клиентского пути» создавалась с использованием уже имеющейся в компании обратной связи от клиентов, а также с помощью проводимых в компании клиентских интервью. Данные должны были собираться не только о клиентском пути «в цифре», но и о клиентском опыте в реальном мире, в аэропорту. Обновление такой «карты» должно происходить как минимум раз в год, либо в ситуации, когда будут наблюдаться серьезные отклонения в заданных метриках использования доп. услуг. Полученные данные аккумулировались в выстроенной уже в компании системе управления знаниями. Также компания должна была внедрить практику проведения А/Б-тестирования новых внедряемых решений и изменений клиентского опыта, в частности в цифровом опыте клиентов в процессе приобретения билетов и дополнительных услуг. Так, рассматриваемая компания полноценно развивает одну из четырех ключевых динамических способностей внедрения продуктовых инноваций – Сенсорную способность.

Говоря о конкретном примере внедрения продуктовой инновации через развитие описанной компетенции, собираемые данные о клиентских потребностях и потребительском спросе были направлены на выявление конкретных паттернов покупки билетов. Паттерны основывались на конкретных параметрах и сценариях путешествия: маршрут, на который приобретается билет; цель путешествия; сколько оформляется билетов в заказе – человек путешествует один или с компанией/семьей; как часто человек приобретает билеты и другие. Эти параметры далее использовались для создания базовой версии модели предложения услуги выбора места на борту самолета с динамическим ценообразованием. Так как полученные данные в процессе исследования клиентских потребностей указывали на то, что в зависимости от характера путешествия, человек может предпочитать то или иное место на борту. Исследователи ранее находили, что чем больше мотивация или предпочтение у клиента, тем большую цену они могут быть готовы за выбор конкретного места [65].

В результате в формате А/Б-тестирования был внедрен клиентский путь предложения мест на борту и образования цен на них. В тестируемой группе определенным типам клиентов предлагались конкретные типы мест, которые могли более им подходить по сценарию путешествия и другим параметрам, при этом предлагаться они могли по иной стоимости, нежели клиентам из контрольной группы. Контрольная группа получала предложения о выборе мест в процессе покупки билета в традиционном формате с обычным выбором.

Для внедрения продуктовой инновации «ЮТэйр» привлекла стороннюю фирму-разработчика, компенсировавшую недостаток технических компетенций по созданию модели предложения услуг и ее размещению внутри цифровой платформы продажи билетов. Компания применила Outside-in подход, получив доступ к внешним техническим компетенциям, а также Inside-out подход, поскольку тот же партнер участвовал в разработке PWA-приложения для коммерциализации нового предложения. Реализация проекта потребовала объединения собственных знаний компании, привлеченных технических компетенций, финансовых ресурсов и ресурсов продуктовой команды. Поэтому в рамках кейса трансформационная способность проявилась через сочетание партнерств в инновационной деятельности и скорости рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций.

Для контекста стоит добавить, что для компании «ЮТэйр» создание PWA-приложения было необходимо из-за наложенных санкций на компании, в соответствии с которыми организация не может распространять свое мобильное приложение практически на половину своей клиентской базы. Разработанное приложение позволяет дистрибутировать его в обход наложенных санкций.

Также стоит отметить, что для привлечения партнера к разработке описанных продуктовых инноваций, менеджмент «ЮТэйр» привлек необходимый дополнительный финансовый ресурс. Таким образом, закрыв последний недостающий пункт предлагаемой нами модели формирования

динамических способностей для внедрения продуктовых инноваций – Способность «захвата возможностей».

На момент написания данной работы тестирование показывает статистически значимую разницу в выручке на одного пассажира (AR/PAX) с разницей в +23% в пользу тестируемой группы. Также наблюдается статзначимый рост конверсии в покупку дополнительной услуги по предварительному выбору места на борту на 14%. Реализация этой продуктовой инновации и запуск тестирования был проведен в течение трех месяцев, тогда как стандартный «time-to-market» продуктовой инновации в «ЮТэйр», по словам Вице-президента по развитию продукта, может составлять до 6 месяцев – что в свою очередь говорит о приросте эффективности внедрения продуктовой инновации.

Таким образом, успешное внедрение рассматриваемой продуктовой инновации было связано не с действием одного изолированного фактора, а с сочетанием нескольких микрооснований предлагаемой модели. Базовыми условиями выступали мотивация менеджмента через KPI, способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений, система управления знаниями и скорость рекомбинации активов между проектами. Для запуска инновации потребовалось усиление исследования клиентских потребностей, партнерств в инновационной деятельности и доступа к финансовым ресурсам. Их сочетание сопровождалось ускорением внедрения продуктовой инновации, ростом дополнительной выручки на одного пассажира и увеличением конверсии в покупку дополнительной услуги. При этом кейс не позволяет статистически отделить эффект каждого микрооснования и подтверждает практическую применимость именно их взаимосвязанной системы.

Кроме того, первичный и ретроспективный анализ кейса показал, что компания обладает остальными ключевыми «микрооснованиями» динамических способностей внедрения продуктовых инноваций, которые

позволили ей реализовать продажу дополнительных услуг и повысить свою конкурентоспособность.

Поэтому мы можем заключить, что все компоненты предлагаемой модели формирования динамических способностей для эффективного внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций показали качественный и количественный эффект.

Таким образом, для формирования динамических способностей внедрения продуктовых инноваций компании должны стремиться развивать следующие ресурсы и компетенции: финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала и систему управления знаниями, формирующие способность захвата возможностей; исследование клиентских потребностей, формирующее сенсорные способности; скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций и партнерства в инновационной деятельности, формирующие трансформационную способность; мотивацию менеджмента через ключевые показатели эффективности и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений, формирующие предпринимательскую способность менеджмента.

Эффект применения модели в рассматриваемом кейсе выразился не только в улучшении отдельных операционных показателей, но и в изменении управленческой логики внедрения продуктовой инновации. Модель позволила отделить уже развитые элементы корпоративной инновационной системы от дефицитных, связать выявленные ограничения с конкретными управленческими действиями и показать, что результат достигается при сочетании нескольких микрооснований: предпринимательской способности менеджмента, системы управления знаниями, исследования клиентских потребностей, партнерств и финансовых ресурсов. Поэтому апробация подтверждает ценность модели как инструмента управленческой диагностики и координации развития динамических способностей, а не только как теоретической схемы.

При этом следует учитывать, что представленный кейс не предназначен для статистического подтверждения универсальности модели во всех отраслях и типах компаний. Его задача состоит в демонстрации практической применимости предложенной модели, проверке ее внутренней логики на реальном организационном материале и сопоставлении выделенных «микрооснований» с конкретными управленческими действиями и операционными результатами. Поэтому данный кейс следует рассматривать как аналитическую апробацию модели, тогда как ее более широкая межотраслевая релевантность опирается на результаты межотраслевого эмпирического анализа, представленного во второй главе.

Выводы по главе 3. По итогам третьей главы получен следующий научный результат, выдвигаемый нами в качестве пятого положения, выносимого на защиту: разработана оригинальная модель формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций, основанная на сочетании предпринимательской способности менеджмента, накопления ресурсов и развития организационных компетенций. В отличие от полного перечня микрооснований, сформированного и эмпирически проверенного во второй главе, в настоящей модели используется их наиболее значимое ядро, включающее семь ключевых факторов, которые образуют взаимосвязанную систему формирования динамических способностей.

В предлагаемой модели предпринимательская способность менеджмента выражается через мотивацию менеджмента и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений; финансовые ресурсы и система управления знаниями обеспечивают возможность захвата и освоения новых возможностей; исследование клиентских потребностей формирует сенсорные способности; скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций и партнерства в инновационной деятельности поддерживают трансформационную способность организации. Тем самым модель описывает

не отдельные разрозненные элементы, а целостную архитектуру формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

Научная новизна данного положения состоит не в перечислении ресурсов, компетенций и управленческих характеристик, которые в различных сочетаниях уже встречаются в литературе по динамическим способностям, а в их объединении в эмпирически и содержательно обоснованную модель, ориентированную именно на задачи внедрения продуктовых инноваций. Оригинальность модели заключается в том, что она, во-первых, построена на ядре ключевых микрооснований, выделенном по итогам предшествующего эмпирического анализа, а не только на теоретическом обзоре; во-вторых, связывает в единой логике управленческий, ресурсный и компетентностный контуры формирования динамических способностей; в-третьих, дополняется анализом основных барьеров развития соответствующих микрооснований, что позволяет использовать модель не только как объяснительную, но и как применимую на практике основу для управленческих решений. Тем самым в настоящем исследовании предложена модель, обладающая межотраслевой применимостью и пригодная для последующей апробации на кейсе конкретной компании.

Эффект предложенной модели состоит в том, что она позволяет перейти от фрагментарного развития отдельных ресурсов и компетенций к системному формированию динамических способностей корпоративной инновационной системы. Для менеджмента это означает возможность диагностировать текущее состояние ключевых микрооснований, определить дефицитные элементы, расставить приоритеты развития и согласовать действия продуктовых команд, менеджмента, партнеров и финансового блока вокруг задач внедрения продуктовых инноваций. В отличие от ситуации, когда компания развивает отдельные компетенции изолированно, предлагаемая модель показывает, каким образом их сочетание может быть связано с

ускорением вывода продукта на рынок, ростом экономической отдачи и повышением результативности коммерциализации.

Дополнительным результатом является формирование логики приоритизации развития ключевых микрооснований. Показано, что единая последовательность их развития не может быть одинаковой для всех компаний, поскольку зависит от целевого результата продуктовой инновационной деятельности и исходного состояния организации. В предлагаемой модели базовая приоритетность определяется на основе эмпирически выявленных связей динамических способностей с результативными показателями, после чего корректируется с учетом дефицита микрооснования, предполагаемого срока его формирования и зависимости от других элементов. Это позволяет использовать модель не только для диагностики, но и для построения последовательной дорожной карты управленческих изменений.

Проведенный в третьей главе анализ показал, что предложенная модель формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы обладает не только теоретической, но и практической применимостью. Если в предыдущих главах были последовательно обоснованы состав верхнеуровневых динамических способностей, их микрооснования и их влияние на эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций, то в третьей главе был осуществлен переход к прикладной логике исследования: раскрыты основные барьеры развития ключевых микрооснований, показан механизм их взаимосвязи в рамках единой модели и проведена ее апробация на реальном организационном материале.

Апробационный кейс «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии» подтвердил, что предложенная модель может использоваться как инструмент диагностики и развития динамических способностей компании в контексте продуктовых инноваций. Проведенная до апробации диагностика показала, что в компании уже были сравнительно развиты система управления знаниями, скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций,

мотивация менеджмента через KPI и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. Финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала, система исследований клиентских потребностей и партнерства в инновационной деятельности были выражены слабее. Это позволило использовать модель как практический инструмент выявления дефицитных микрооснований и определения направлений их целенаправленного усиления.

Результаты апробации показали, что последовательное усиление недостающих микрооснований в компании сопровождалось наблюдаемым улучшением операционных и коммерческих показателей продуктовой инновации. В рассматриваемом кейсе тестирование продемонстрировало статистически значимую разницу по показателю дополнительной выручки на одного пассажира (AR/PAX) на уровне +23% в пользу тестируемой группы, рост конверсии в покупку дополнительной услуги на 14%, а также сокращение срока вывода продуктовой инновации на рынок до трех месяцев при том, что стандартный time-to-market в компании мог составлять до шести месяцев. Следовательно, кейс «ЮТэйр» позволяет заключить, что предложенная модель применима как инструмент практического формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы и может использоваться для повышения эффективности и результативности внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. При этом данный кейс следует рассматривать именно как аналитическую апробацию модели в конкретной компании, тогда как ее более широкая межотраслевая релевантность уже опирается на результаты межотраслевого эмпирического анализа, представленного во второй главе.

Заключение

В настоящей диссертационном исследовании была поставлена цель разработать оригинальную модель формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы, способствующих созданию, внедрению и эффективной коммерциализации продуктовых инноваций. Проведенное исследование позволило последовательно перейти от анализа теоретических оснований динамических способностей корпоративной инновационной системы и продуктовых инноваций к эмпирической проверке их влияния на результаты инновационной деятельности, а затем к построению и апробации прикладной модели на материале конкретной компании.

В первой главе была сформирована теоретическая основа исследования. Анализ литературы по ресурсному подходу, ключевым компетенциям, динамическим способностям, корпоративным инновационным системам и продуктовым инновациям показал, что существующие исследования достаточно подробно раскрывают роль динамических способностей в обновлении фирмы и обеспечении конкурентоспособности, но в меньшей степени объясняют, как именно эти способности проявляются в корпоративной инновационной системе при внедрении продуктовых инноваций. В связи с этим в работе был уточнен уровень анализа: в центре исследования находится не вся совокупность динамических способностей компании, а та их часть, которая обеспечивает выявление возможностей для продуктовых инноваций, их разработку, внедрение и коммерциализацию.

На этой основе был получен первый научный результат исследования. Динамические способности корпоративной инновационной системы были определены как функционально специализированная часть динамических способностей фирмы, направленная на выявление, разработку, внедрение и коммерциализацию продуктовых инноваций. Если динамические способности фирмы характеризуют способность организации в целом обновлять и реконфигурировать ресурсы и компетенции в ответ на изменения внешней

среды, то динамические способности корпоративной инновационной системы охватывают конкретный цикл продуктовой инновации и реализуются в рамках соответствующих управленческих, ресурсных и процессных элементов организации. В рамках данного уровня анализа были выделены четыре группы верхнеуровневых динамических способностей: сенсорные способности, способность захвата возможностей, трансформационная способность и предпринимательская способность менеджмента. Новизна данного результата состоит не в простом повторении уже известных категорий динамических способностей, а в их синтезе применительно к корпоративной инновационной системе и задачам продуктовой инновационной деятельности. Дополнительное значение имеет включение предпринимательской способности менеджмента как самостоятельного элемента модели, поскольку именно менеджмент задает направленность, координацию и организационную поддержку процессов внедрения инноваций.

Во второй главе была проведена операционализация выделенных верхнеуровневых динамических способностей через их микрооснования. Для этого были использованы результаты анализа научной литературы и качественного этапа исследования, включавшего глубинные интервью с представителями российских компаний, вовлеченными в инновационную деятельность, цифровую трансформацию, управление продуктами и развитие продуктовых команд. Это позволило не ограничиться абстрактным описанием динамических способностей, а раскрыть их через более конкретные компетенции, процессы и ресурсы, которые могут быть наблюдаемы и управляемы на уровне компании.

В результате был получен второй научный результат исследования: для каждой из четырех верхнеуровневых динамических способностей был сформирован состав микрооснований, релевантных задачам внедрения продуктовых инноваций. Новизна данного результата состоит в том, что микрооснования в работе представлены не как произвольный перечень отдельных компетенций, а как структурированная система, связанная с

конкретными группами динамических способностей корпоративной инновационной системы. Такой подход позволил соединить теоретическое понимание динамических способностей с возможностью их последующей эмпирической проверки и практического применения.

Далее во второй главе была проведена количественная проверка влияния динамических способностей корпоративной инновационной системы на эффективность и результативность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Для этого был сформирован опросник с использованием 5-балльной шкалы Лайкерта, а полученные данные были проанализированы с применением метода PLS-SEM. В модели рассматривалось влияние четырех верхнеуровневых динамических способностей на показатели, отражающие скорость вывода продукта на рынок, рентабельность инвестиций в продуктовые инновации, долю выручки от новых продуктов и прирост клиентской базы.

По итогам эмпирического анализа был получен третий научный результат исследования. Было подтверждено, что динамические способности корпоративной инновационной системы оказывают влияние на эффективность и результативность продуктовой инновационной деятельности, но это влияние не является одинаковым для всех способностей и всех показателей. Наиболее устойчивую связь с рассматриваемыми метриками показала способность захвата возможностей, тогда как сенсорные способности, трансформационная способность и предпринимательская способность менеджмента проявили значимое влияние только по части показателей. Новизна данного результата заключается в том, что в работе обосновано не общее утверждение о связи динамических способностей с инновационной результативностью, а их дифференцированное влияние на разные аспекты внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Тем самым показано, что эти способности не являются взаимозаменяемыми элементами, а выполняют разные функции в корпоративной инновационной системе.

На основе результатов эмпирического анализа был получен четвертый научный результат. Из расширенного перечня микрооснований были выделены семь ключевых факторов, которые образуют ядро модели формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы: финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала, система управления знаниями через артикуляцию и кодификацию знаний, исследование клиентских потребностей, скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций, партнерства в инновационной деятельности, мотивация менеджмента через KPI и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. Новизна данного результата состоит в том, что переход к этим факторам был основан не на механическом сокращении перечня микрооснований, а на сочетании эмпирической значимости, содержательной самостоятельности и управленческой применимости. Поэтому выделенное ядро может использоваться не только для объяснения динамических способностей, но и для построения управленческой модели их формирования.

В третьей главе на основе полученных результатов была разработана оригинальная модель формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций. В модели объединены три взаимосвязанных контура: предпринимательская способность менеджмента, накопление ресурсов и развитие организационных компетенций. Предпринимательская способность менеджмента задает управленческую направленность и координацию изменений, ресурсный контур обеспечивает возможность захвата и реализации инновационных возможностей, а компетентностный контур поддерживает выявление потребностей рынка, трансформацию организации и внедрение продуктовых решений. В отличие от фрагментарного развития отдельных ресурсов и компетенций, предложенная модель показывает, как их сочетание может обеспечивать формирование динамических способностей, необходимых для успешной продуктовой инновационной деятельности.

Пятый научный результат исследования состоит в разработке данной модели и обосновании логики ее применения. Новизна модели заключается в том, что она построена на эмпирически выделенном ядре микрооснований, связывает управленческий, ресурсный и компетентностный контуры формирования динамических способностей, а также учитывает барьеры развития соответствующих элементов. За счет этого модель выступает не только как теоретическое описание, но и как инструмент диагностики, приоритизации и координации управленческих действий при внедрении продуктовых инноваций.

Апробация модели была проведена на кейсе «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии». Данный кейс использовался не как самостоятельное доказательство универсальности модели, а как проверка ее применимости на реальном организационном материале. В рамках апробации были рассмотрены внедрение и развитие продаж дополнительных услуг в цифровом канале, проведены интервью с представителями менеджмента компании, проанализировано исходное состояние ключевых микрооснований и сопоставлены выявленные дефициты с фактическими управленческими действиями.

Результаты кейса показали, что модель позволяет отделить уже сформированные микрооснования, то есть ресурсы, компетенции и процессы, от тех компонентов, которые требуют усиления. В случае «ЮТэйр» к числу уже развитых относились система управления знаниями, скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций, мотивация менеджмента через KPI и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. При этом для внедрения рассматриваемой продуктовой инновации требовалось усиление исследований клиентских потребностей, партнерств в инновационной деятельности и доступа к необходимым финансовым ресурсам. Последовательное развитие недостающих элементов сопровождалось улучшением коммерческих и операционных показателей: тестирование продемонстрировало статистически

значимую разницу по показателю дополнительной выручки на одного пассажира на уровне +23% в пользу тестируемой группы, конверсия в покупку дополнительной услуги выросла на 14%, а срок вывода продуктовой инновации на рынок был сокращен до трех месяцев. При этом кейс не позволяет статистически отделить эффект каждого микрооснования и подтверждает практическую применимость именно их взаимосвязанной системы. Следовательно, апробация подтвердила применимость модели как инструмента диагностики и практического формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в развитии концепции динамических способностей применительно к корпоративной инновационной системе и задачам продуктовой инновационной деятельности. В работе уточнен уровень анализа динамических способностей, предложена четырехкомпонентная рамка их рассмотрения, раскрыты микрооснования каждой способности и эмпирически показано, что разные динамические способности по-разному связаны с результатами внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Тем самым исследование дополняет теорию динамических способностей переходом от общей категории организационного обновления к более конкретному объяснению того, через какие ресурсы, процессы и компетенции формируются способности, значимые для продуктовых инноваций.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов менеджментом компаний, внедряющих продуктовые инновации. Предложенная модель позволяет проводить диагностику состояния корпоративной инновационной системы, выявлять дефицитные микрооснования, определять приоритеты их развития и связывать действия продуктовых команд, менеджмента, финансового блока и внешних партнеров в единую логику формирования динамических способностей. В прикладном смысле модель помогает перейти от общего тезиса о необходимости развития инновационных компетенций к более

конкретным управленческим решениям: какие элементы уже сформированы, какие ограничивают результат, какие требуют первоочередного развития и каким образом их сочетание может повысить эффективность внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций.

Таким образом, поставленная в диссертационной работе цель была достигнута. В исследовании разработана и апробирована оригинальная модель формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы, ориентированная на внедрение продуктовых инноваций. Полученные результаты показывают, что успешная продуктовая инновационная деятельность зависит не от одного изолированного ресурса или управленческого решения, а от согласованного сочетания семи ключевых микрооснований: финансовых ресурсов и возможности привлечения капитала, системы управления знаниями, исследования клиентских потребностей, скорости рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций, партнерств в инновационной деятельности, мотивации менеджмента через ключевые показатели эффективности и способности балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. Именно такое сочетание позволяет корпоративной инновационной системе не только выявлять новые возможности, но и переводить их в коммерчески реализуемые продуктовые решения.

Список литературы

1. Статистика авиакомпаний России 2024 / Авиа-АДВ : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.avia-adv.ru/stat/in-flight-ru-2024.htm (дата обращения: 23.01.2025).

2. Пассажиропоток российских авиакомпаний в 2024 году вырос почти на 6% / Министерство транспорта Российской Федерации : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://mintrans.gov.ru/press-center/news/11689 (дата обращения: 31.01.2025).

3. «Ютэйр» вылетела в Москву / Коммерсантъ : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/1361965 (дата обращения: 23.01.2025).

4. Авиакомпания Utair начала переговоры с банками о реструктуризации долгов / РБК : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.rbc.ru/business/07/12/2018/5c0a42149a7947b92c7b2ec8 (дата обращения: 23.01.2025).

5. Путь к «Победе»: как снижение тарифов повлияет на бизнес Utair / РБК : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.rbc.ru/society/06/12/2018/5c08e54b9a794753cabd68d0 (дата обращения: 23.01.2025).

6. «Сургутнефтегаз» стал владельцем авиакомпании «ЮТэйр» / РБК : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.rbc.ru/economics/31/12/2010/5703e2019a79473c0df18bd5 (дата обращения: 23.01.2025).

7. Семенов, П.О. Discussion of the concepts underlining the source of competitive advantage of modern commercial airlines = Обзор концепций, лежащих в основе конкурентных преимуществ современных коммерческих авиакомпаний / П.О. Семенов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – № 1. Том 16. – С. 97-101. – ISSN 2618-947X.

8. Семенов, П.О. The Role of Dynamic Capabilities in Creating Product Innovations = Роль динамических способностей в создании продуктовых инноваций / П.О. Семенов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – № 4. Том 16. – С. 404-408. – ISSN 2618-947X.

9. Семенов, П.О. Organisational capabilities and the effectiveness of digital product innovations = Способности организации и эффективность цифровых продуктовых инноваций / П.О. Семенов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – № 3. Том 16. – С. 297-302. – ISSN 2618-947X.

10. Семенов, П.О. Трансформация бизнес-моделей через динамические способности организаций / П.О. Семенов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – № 4. Том 15. – С. 368-372. – ISSN 2618-947X.

11. Adner, R. Corporate effects and dynamic managerial capabilities / R. Adner, C.E. Helfat // Strategic Management Journal. – 2003. – № 10. Volume 24. – P. 1011–1025. – ISSN 0143-2095.

12. Alegre, J. A measurement scale for product innovation performance / J. Alegre, R. Lapiedra, R. Chiva // European Journal of Innovation Management. – 2006. – № 4. Volume 9. – P. 333–346. – ISSN 1460-1060.

13. Amit, R. Strategic Assets and Organizational Rent / R. Amit, P. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 1993. – № 1 (Jan., 1993). Volume 14. – P. 33–46. – ISSN 0143-2095.

14. Andreas, W. Aviation Systems: Management of the Integrated Aviation Value Chain / W. Andreas, T. Bieger, R. Müller. – Cham : Springer, 2021. – 473 p. – ISBN 978-3-030-79548-1.

15. Banfield, R. Product leadership: How top product managers launch awesome products and build successful teams / R. Banfield, M. Eriksson, N. Walkingshaw. – Sebastopol : O’Reilly Media, 2017. – 248 p. – ISBN 9781491960592.

16. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 1. Volume 17. – P. 99–120. – ISSN 0149-2063.

17. Berger, A.N. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle / A.N. Berger, G.F. Udell // Journal of Banking & Finance. – 1998. – № 6–8. Volume 22. – P. 613–673. – ISSN 0378-4266.

18. Blunch, N.J. Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS Statistics and Amos / N.J. Blunch. – London : Sage, 2013. – 312 p. – ISBN 9781446248997.

19. Boot, A.W.A. Relationship banking: What do we know? / A.W.A. Boot // Journal of Financial Intermediation. – 2000. – № 1. Volume 9. – P. 7–25. – ISSN 1042-9573.

20. Chesbrough, H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / H.W. Chesbrough. – Boston : Harvard Business School Press, 2003. – 227 p. – ISBN 9781578518371.

21. Christensen, C.M. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail / C.M. Christensen. – Boston : Harvard Business School Press, 1997. – XXIV, 225 p. – ISBN 0-87584-585-1.

22. Collins, J.C. Built to last: successful habits of visionary companies / J.C. Collins, J.I. Porras. – New York : HarperBusiness, 1994. – 322 p. – ISBN 0-88730-671-3.

23. Collis, D. Research note: How valuable are organizational capabilities / D. Collis // Strategic Management Journal. – 1994. – Volume 15. – P. 143–152. – ISSN 0143-2095.

24. Croll, A. Lean analytics: Use data to build a better startup faster / A. Croll, B. Yoskovitz. – Sebastopol : O'Reilly Media, 2013. – 45 p. – ISBN 9781449335687.

25. Dadoun, A. How recommender systems can transform airline offer construction and retailing / A. Dadoun, M. Defoin Platel, T. Fiig [et al.] // Journal of Revenue and Pricing Management. – 2021. – Volume 20. – P. 301–315. – ISSN 1476-6930.

26. Danneels, E. Survey measures of first- and second-order competences / E. Danneels // Strategic Management Journal. – 2016. – № 10. Volume 37. – P. 2174–2188. – ISSN 0143-2095.

27. Davenport, T.H. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / T.H. Davenport, L. Prusak. – Boston : Harvard Business School Press, 1998. – 199 p. – ISBN 0-87584-655-6.

28. Di Stefano, G. The elephant in the room of Dynamic Capabilities: Bringing two diverging conversations together / G. Di Stefano, M. Peteraf // Academy of Management Proceedings. – 2012. – № 1. Volume 2012. – Article 14597. – ISSN 0065-0668.

29. Dierickx, I. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage / I. Dierickx, K. Cool // Management Science. – 1989. – № 12. Volume 35. – P. 1504–1511. – ISSN 0025-1909.

30. Drucker, P.F. Post-capitalist society / P.F. Drucker. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 1993. – 17 p. – ISBN 0-7506-0921-4.

31. Dutta, S. Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application / S. Dutta, O. Narasimhan, S. Rajiv // Strategic Management Journal. – 2005. – № 3. Volume 26. – P. 277–285. – ISSN 0143-2095.

32. Eisenhardt, K. Dynamic capabilities: what are they? / K. Eisenhardt, J. Martin // Strategic Management Journal. – 2000. – № 10–11. Volume 21. – P. 1105–1121. – ISSN 0143-2095.

33. Eyal, N. Hooked: How to build habit-forming products / N. Eyal. – New York : Portfolio 2014. – 256 p. – ISBN 9781591847786.

34. Felin, T. Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure / T. Felin, N.J. Foss, K.H. Heimeriks [et al.] // Journal of Management Studies. – 2012. – № 8. Volume 49. – P. 1351–1374. – ISSN 0022-2380.

35. Fornell, C. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error / C. Fornell, D.F. Larcker // Journal of Marketing Research. – 1981. – № 1. Volume 18. – P. 39–50. – ISSN 0022-2437.

36. Gassmann, O. Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes / O. Gassmann, E. Enkel // Proceedings of the R&D Management Conference. – Lisbon, Portugal, July 6–9, 2004. – 6 p. – ISBN отсутствует.

37. Gil-Gomez, H. Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation / H. Gil-Gomez, V. Guerola-Navarro, R. Oltra-Badenes [et al.] // Economic Research-Ekonomska Istraživanja – 2020. – № 1. Volume 33. – P. 2733–2750. – ISSN 1331-677X.

38. Griffin, A. PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure / A. Griffin, A.L. Page // Journal of Product Innovation Management. – 1996. – № 6. Volume 13. – P. 478–496. – ISSN 0737-6782.

39. Gunday, G. Effects of innovation types on firm performance / G. Gunday, G. Ulusoy, K. Kılıç [et al.] // International Journal of Production Economics. – 2011. – № 2. Volume 133. – P. 662–676. – ISSN 0925-5273.

40. Hackman, J.R. Motivation through the design of work: Test of a theory / J.R. Hackman, G.R. Oldham // Organizational Behavior and Human Performance. – 1976. – № 2. Volume 16. – P. 250–279. – ISSN 0030-5073.

41. Hagedoorn, J. Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? / J. Hagedoorn, M. Cloodt // Research Policy. – 2003. – № 8. Volume 32. – P. 1365–1379. – ISSN 0048-7333.

42. Hair, J.F. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook / J.F. Hair Jr., G.T.M. Hult, C.M. Ringle [et al.]. – Cham : Springer, 2021. – 197 p. – ISBN 978-3-030-80518-0.

43. Hair, J.F. PLS-SEM: Indeed a silver bullet / J.F. Hair, C.M. Ringle, M. Sarstedt // Journal of Marketing Theory and Practice. – 2011. – № 2. Volume 19. – P. 139–152. – ISSN 1069-6679.

44. Hamel, G. Strategic Intent / G. Hamel, C.K. Prahalad // Harvard Business Review. – 1989. – № 3. Volume 67. – P. 63–77. – ISSN 0017-8012.

45. Helfat, C.E. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change / C.E. Helfat, J.A. Martin // Journal of Management. – 2015. – № 5. Volume 41. – P. 1281–1312. – ISSN 0149-2063.

46. Homburg, C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept / C. Homburg, D. Jozić, C. Kuehnl // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2017. – № 3. Volume 45. – P. 377–401. – ISSN 0092-0703.

47. Iansiti, M. Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers / M. Iansiti, K.B. Clark // Industrial and Corporate Change. – 1994. – № 3. Volume 3. – P. 557–605. – ISSN 0960-6491.

48. ICAO. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis / ICAO. – Montreal : ICAO, 2022. – 5 p. – ISBN отсутствует.

49. IdeaWorksCompany. The 2022 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue / IdeaWorksCompany. – Shorewood : IdeaWorksCompany, 2022. – 145 p. – ISBN отсутствует.

50. Karim, S. Reconfiguration: Adding, redeploying, recombining and divesting resources and business units / S. Karim, L. Capron // Strategic Management Journal. – 2016. – № 13. Volume 37. – P. E54–E62. – ISSN 0143-2095.

51. Kotter, J.P. Leading change / J.P. Kotter. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 187 p. – ISBN 9780875847474.

52. Lemon, K.N. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K.N. Lemon, P.C. Verhoef // Journal of Marketing. – 2016. – № 6. Volume 80. – P. 69–96. – ISSN 0022-2429.

53. Marsh, S.J. Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation / S.J. Marsh, G.N. Stock // Journal of Product Innovation Management. – 2006. – № 5. Volume 23. – P. 422–436. – ISSN 0737-6782.

54. Milgrom, P. Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing / P. Milgrom, J. Roberts // Journal of Accounting and Economics. – 1995. – № 2–3. Volume 19. – P. 179–208. – ISSN 0165-4101.

55. Nelson, R.R. An evolutionary theory of economic change / R.R. Nelson, S.G. Winter. – Cambridge : Harvard University Press, 1982. – 437 p. – ISBN 0-674-27227-7.

56. Nonaka, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation / I. Nonaka // Organization Science. – 1994. – № 1. Volume 5. – P. 14–37. – ISSN 1047-7039.

57. Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York : Oxford University Press, 1995. – 284 p. – ISBN 9780195092691.

58. O'Reilly, C.A. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma / C.A. O'Reilly III, M.L. Tushman // Research in Organizational Behavior. – 2008. – Volume 28. – P. 185–206. – ISSN 0191-3085.

59. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation / OECD, Eurostat. – Paris : OECD Publishing / Luxembourg : Eurostat, 2018. – 256 p. – ISBN 978-92-64-30455-0.

60. Payne, A. A Strategic Framework for Customer Relationship Management / A. Payne, P. Frow // Journal of Marketing. – 2005. – № 4. Volume 69. – P. 167–176. – ISSN 0022-2429.

61. Podsakoff, P.M. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies / P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.Y. Lee [et al.] // Journal of Applied Psychology. – 2003. – № 5. Volume 88. – P. 879–903. – ISSN 1939-1854.

62. Polanyi, M. The Tacit Dimension / M. Polanyi. – Garden City : Doubleday, 1966. – 108 p. – ISBN отсутствует.

63. Porter, M.E. What is strategy? / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 1996. – № 6. Volume 74. – P. 61–78. – ISSN 0017-8012.

64. Prahalad, C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – № 3. Volume 68. – P. 79–91. – ISSN 0017-8012.

65. Rouncivell, A. Willingness to pay for preferred seat selection on UK domestic flights / A. Rouncivell, A.J. Timmis, S.G. Ison // Journal of Air Transport Management. – 2018. – Volume 70. – P. 57–61. – ISSN 0969-6997.

66. Schumpeter, J.A. Capitalism, socialism, and democracy / J.A. Schumpeter. – New York : Harper & Brothers, 1942. – 381 p. – ISBN отсутствует.

67. Schumpeter, J.A. The theory of economic development / J.A. Schumpeter. – Routledge, 2021. – 254 p. – ISBN 9780367705268.

68. Singh, S. Measuring organizational performance: A case for subjective measures / S. Singh, T.K. Darwish, K. Potočnik // British Journal of Management. – 2016. – № 1. Volume 27. – P. 214–224. – ISSN 1045-3172.

69. Szulanski, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm / G. Szulanski // Strategic Management Journal. – 1996. – Volume 17, Winter Special Issue. – P. 27–43. – ISSN 0143-2095.

70. Teece, D.J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm / D.J. Teece // European Economic Review. – 2016. – Volume 86. – P. 202–216. – ISSN 0014-2921.

71. Teece, D.J. Dynamic capabilities and strategic management / D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – № 7. Volume 18. – P. 509–533. – ISSN 0143-2095.

72. Teece, D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D.J. Teece // Strategic Management Journal. – 2007. – № 13. Volume 28. – P. 1319–1350. – ISSN 0143-2095.

73. Teece, D.J. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy / D.J. Teece // Research Policy. – 1986. – № 6. Volume 15. – P. 285–305. – ISSN 0048-7333.

74. Teece, D.J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms / D.J. Teece // The Academy of Management Perspectives. – 2014. – № 4. Volume 28. – P. 328–352. – ISSN 1558-9080.

75. Titman, S. The determinants of capital structure choice / S. Titman, R. Wessels // Journal of Finance. – 1988. – № 1. Volume 43. – P. 1–19. – ISSN 0022-1082.

76. Wang, H.C. Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms / H.C. Wang, J. He, J.T. Mahoney // Strategic Management Journal. – 2009. – № 12. Volume 30. – P. 1265–1285. – ISSN 0143-2095.

77. Yam, R.C.M. Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries / R.C.M. Yam, W. Lo, E.P.Y. Tang [et al.] // Research Policy. – 2011. – № 3. Volume 40. – P. 391–402. – ISSN 0048-7333.

78. Zeithaml, V.A. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm / V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler. – New York : McGraw-Hill, 2018. – 514 p. – ISBN 9781260083521.

79. Zhou, S.S. Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation / S.S. Zhou, A.J. Zhou, J. Feng [et al.] // Journal of Management & Organization. – 2019. – № 5. Volume 25. – P. 731–747. – ISSN 1833-3672.

80. Zollo, M. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities / M. Zollo, S.G. Winter // Organization Science. – 2002. – № 3. Volume 13. – P. 339–351. – ISSN 1047-7039.