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

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

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

Москва – 2026

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

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 16 февраля 2027 г., 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

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

Персональный состав диссертационного совета:

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

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

Автореферат диссертации разослан 10 ноября 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.102 Т.А. Гилева

I Общая характеристика работы

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. Тииса, 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. Фенг 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 диссертационной работы 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 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 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 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 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 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 диссертации соответствует п. 19. «Управление инновациями. Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы инноваций» 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» (С. 45-47);

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 (С. 90-91);

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 (С. 91-92);

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 (С. 92-93);

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 (С. 130-133).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. В рамках 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 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» проведен 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 компании. 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 «Компании БКС» на рынке цифрового брокерского обслуживания.

Материалы диссертации используются Кафедрой стратегического и инновационного развития Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета 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.

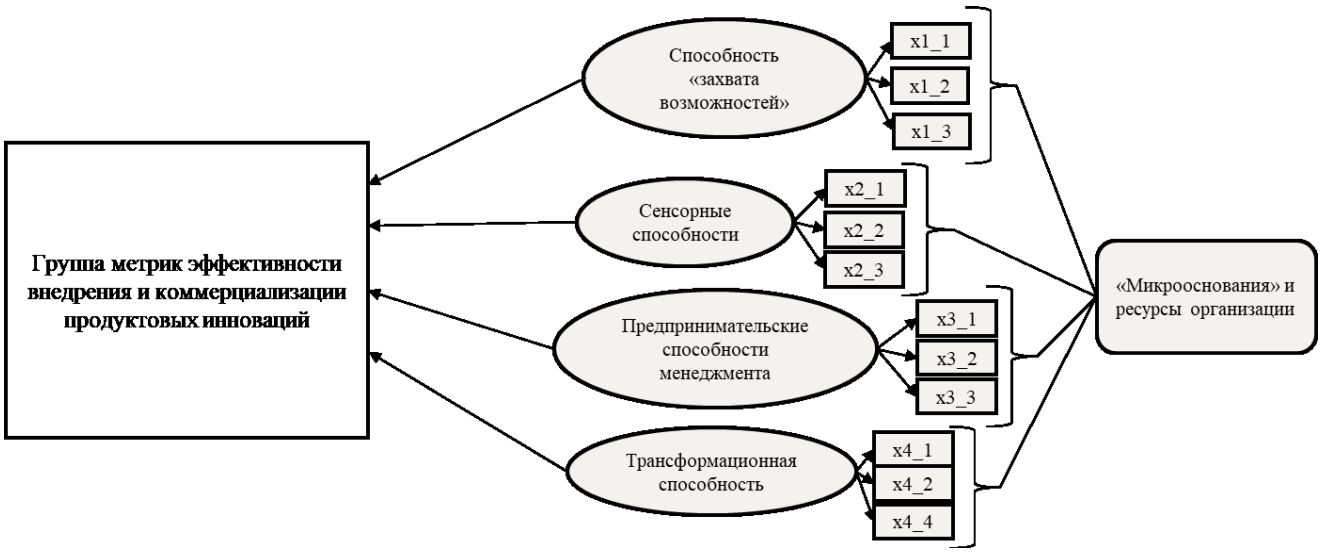
I Основное содержание работы

Логика диссертационного исследования представляет последовательный переход от теоретического уточнения динамических способностей корпоративной инновационной системы к раскрытию их микрооснований, эмпирической проверке влияния на результаты продуктовой инновационной деятельности, выделению ключевого ядра и разработке и апробации оригинальной модели. Далее содержание работы изложено по пяти положениям научной новизны:

1) 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».

В работе корпоративная инновационная система понимается как совокупность взаимосвязанных участников, ресурсов, компетенций и процессов внутри компании и во взаимодействии с внешними партнерами, обеспечивающих выявление, создание, внедрение и коммерциализацию инновационных решений. Ресурсный подход объясняет различия в имеющейся ресурсной базе, а концепция динамических способностей – механизм ее обновления и преобразования в новые продукты (Teece, Pisano, Shuen, 1997 г.).

Сенсорные способности обеспечивают поиск технологий и исследование клиентов; способность захвата возможностей переводит выявленную возможность в продуктовую концепцию и обеспеченную ресурсами программу действий; трансформационная способность поддерживает перестройку ресурсов, процессов и организационных связей; предпринимательская способность менеджмента задает направленность поиска, распределение ресурсов и координацию изменений. Эти способности образуют взаимосвязанную, но не взаимозаменяемую систему. На рисунке 1 представлена теоретическая модель первого пункта научной новизны.



Источник: авторская адаптация по результатам библиографического анализа.
Рисунок 1 – Модель взаимосвязи динамических способностей и их компонентов с внедрением продуктовых инноваций

Научная новизна первого положения состоит в синтезе четырех групп динамических способностей на уровне корпоративной инновационной системы и ориентации данной рамки на объяснение выявления, разработки, внедрения и коммерциализации продуктовых инноваций. Дополнительное значение имеет включение предпринимательской способности менеджмента как управленческого контура модели.

2) 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.

Качественный этап включал полуструктурированные интервью с представителями российских компаний, вовлеченными в инновационную деятельность, цифровую трансформацию и управление продуктами; материалы обрабатывались методом контент-анализа. Этот этап обеспечил содержательную валидность последующей эмпирической операционализации.

Полная эмпирическая модель включает 12 микрооснований. Сенсорные способности раскрываются через исследование технологических решений,

потребностей и спроса клиентов и потребительских сегментов. Способность захвата возможностей включает систему управления знаниями – артикуляцию и кодификацию знаний, мероприятия по внедрению новых технологических решений и финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала. Трансформационная способность представлена гибкостью и автономностью команд продуктовой разработки, скоростью рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций и партнерствами в инновационной деятельности. Предпринимательская способность менеджмента включает автономность менеджеров в принятии решений, способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений и мотивацию менеджмента через ключевые показатели эффективности.

Полный перечень из 12 факторов использован для количественной проверки четырех верхнеуровневых способностей. На следующем этапе из него выделено прикладное ядро из семи микрооснований; эти два уровня модели не являются взаимозаменяемыми.

3) 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.

Количественный этап включал межотраслевой опрос представителей российских компаний по пятибалльной шкале Лайкерта и анализ методом моделирования структурными уравнениями на основе частичных наименьших квадратов – PLS-SEM. Проверялись связи четырех динамических способностей с time-to-market, рентабельностью инвестиций, долей выручки от новых продуктов и приростом клиентской базы; статистическая значимость оценивалась методом

bootstrap при p<0,05. В таблице 1 приведены результаты эмпирической проверки гипотез.

Таблица 1 – Результаты проверки гипотез

Способность	Статистически значимые связи	Связь не подтверждена
Сенсорные способности	Time-to-market: β=0,543; p=0,003; рентабельность инвестиций: β=0,357; p=0,017; прирост клиентской базы: β=0,472; p=0,003	Доля выручки от новых продуктов: β=0,012; p=0,652
Способность захвата возможностей	Time-to-market: β=0,572; p=0,000; рентабельность инвестиций: β=0,512; p=0,016; доля выручки: β=0,251; p=0,042; прирост клиентской базы: β=0,373; p=0,036	–
Трансформационная способность	Time-to-market: β=0,610; p=0,000; рентабельность инвестиций: β=0,474; p=0,037; доля выручки: β=0,443; p=0,017	Прирост клиентской базы: β=0,101; p=0,312
Предпринимательская способность менеджмента	Time-to-market: β=0,429; p=0,021; рентабельность инвестиций: β=0,351; p=0,043; доля выручки: β=0,231; p=0,041	Прирост клиентской базы: β=0,149; p=0,431

Источник: составлено автором по результатам эмпирического анализа.

Способность захвата возможностей показала статистически значимую связь со всеми четырьмя показателями. Сенсорные способности, трансформационная способность и предпринимательская способность менеджмента связаны только с частью показателей; наибольший коэффициент модели относится к влиянию трансформационной способности на time-to-market (0,610). Результаты подтверждают дифференцированный и комплементарный характер способностей, но вследствие анкетного и поперечного дизайна не интерпретируются как безусловное доказательство прямой причинности.

4) 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.

Переход от полной эмпирической конструкции к прикладной модели основывался на трех условиях: высокой факторной нагрузке микрооснования на соответствующую способность, содержательной самостоятельности и возможности прямой управленческой интерпретации. Использование только

статистического критерия означало бы механическое сокращение перечня и не обеспечивало бы практической применимости результата.

В актуальное ядро входят семь микрооснований: финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала; система управления знаниями – артикуляция и кодификация знаний; исследование потребностей и спроса клиентов; скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций; партнерства в инновационной деятельности; мотивация менеджмента через ключевые показатели эффективности; способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений. Остальные пять микрооснований сохраняют значение в полной эмпирической модели, но не включаются в прикладное ядро.

Научная новизна четвертого положения состоит в переходе от расширенного перечня к эмпирически и содержательно обоснованному ядру, которое служит основанием оригинальной модели и может использоваться для диагностики и определения приоритетов развития корпоративной инновационной системы.

5) 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.

Модель связывает предпринимательский, ресурсный и компетентностный контуры. Предпринимательская способность менеджмента задает направленность и координацию; финансовые ресурсы и система управления знаниями обеспечивают захват возможностей; исследование клиентов формирует сенсорные способности; скорость рекомбинации активов и партнерства поддерживают трансформацию организации. Эффект возникает за счет согласованности элементов, а не изолированного развития одного ресурса или компетенции.

Финансовые ресурсы ограничиваются долговой нагрузкой, рентабельностью и стоимостью капитала; система управления знаниями – отсутствием мотивации делиться опытом и страхом ошибок; исследования клиентов – нерегулярностью и «синдромом эксперта». Рекомбинации активов препятствуют функциональная разобщенность и длительные согласования; партнерствам – несовпадение целей, утечка знаний и зависимость от контрагента. KPI должны связывать решения

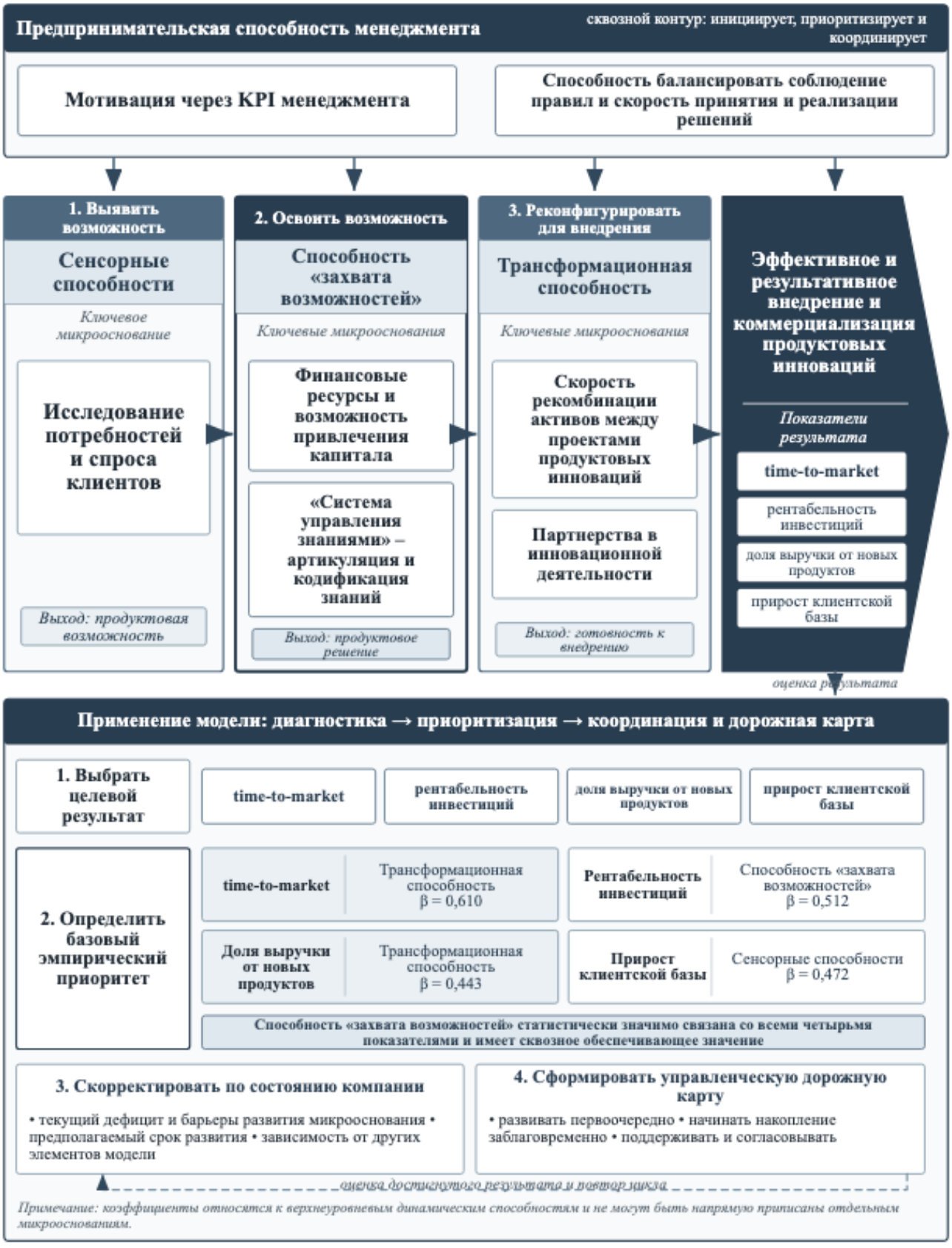
менеджмента с рентабельностью, выручкой и клиентскими результатами, а баланс правил и скорости решений – сокращать избыточные согласования без отказа от обязательных процедур.

Модель выполняет диагностическую, приоритизационную и координационную функции: позволяет определить сформированные и дефицитные микрооснования, связать их развитие с целевым результатом и объединить действия продуктовых команд, менеджмента, финансового блока и внешних партнеров. Приоритет корректируется с учетом дефицита конкретной организации, срока развития фактора и его зависимости от других элементов.

Аналитическая апробация проведена на кейсе «ЮТэйр» – Пассажирские авиалинии» с участием президента авиакомпании, вице-президентов по коммерции и развитию продукта и руководителя департамента продаж и маркетинга. Уже сформированными были система управления знаниями, скорость рекомбинации активов, мотивация менеджмента через KPI и способность балансировать правила и скорость решений; усиления требовали исследования клиентских потребностей, партнерства и финансовые ресурсы. В проекте использовались карта клиентского пути, обратная связь и А/Б-тестирование, привлечение технологического партнера и дополнительного финансирования.

Тестирование показало статистически значимую разницу по дополнительной выручке на одного пассажира: AR/PAX в тестовой группе был выше на 23%, конверсия в покупку услуги предварительного выбора места выросла на 14%, а time-to-market был сокращен до трех месяцев при стандартном сроке до шести месяцев. Кейс подтверждает практическую применимость модели как инструмента диагностики и координации, но не доказывает универсальную причинную зависимость; межотраслевая обоснованность опирается на количественное исследование.

На рисунке 2 представлена визуализация описанной модели в рамках пятого пункта научной новизны.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Модель формирования динамических способностей корпоративной инновационной системы для внедрения продуктовых инноваций

III Заключение

В исследовании уточнены динамические способности корпоративной инновационной системы и выделены четыре их группы; сформирован структурированный набор из 12 микрооснований; эмпирически подтверждено дифференцированное влияние способностей на показатели продуктовых инноваций; выделено прикладное ядро; разработана и апробирована оригинальная модель.

Ядро включает финансовые ресурсы и возможность привлечения капитала, систему управления знаниями, исследование клиентских потребностей, скорость рекомбинации активов между проектами продуктовых инноваций, партнерства в инновационной деятельности, мотивацию менеджмента через KPI и способность балансировать соблюдение правил и скорость принятия и реализации решений.

Модель используется для диагностики, приоритизации и координации развития этих элементов. Кейс «ЮТэйр» показывает механизм применения модели в конкретной организации и не подменяет межотраслевую эмпирическую проверку.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

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

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.