



Роль динамических способностей в создании продуктовых инноваций

П.О. Семенов^{1,2}¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)² ООО «Компания БКС» (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

В работе описывается важность инновационной деятельности в области создания новых продуктов для повышения конкурентоспособности организаций. Рассматривается текущий теоретический базис области ресурсов и компетенций компаний, а именно наиболее современная концепция динамических способностей. Формулируются четыре основные верхнеуровневые компетенции – динамические способности, которые применяются в рассуждении о влиянии конкретных способностей компании на эффективность внедрения продуктовых инноваций: сенсорные способности (sensing capability), способность захвата возможностей (seizing capability), трансформация (transformation capability) и предпринимательская способность менеджмента (entrepreneurial capability). По результатам обзора формулируются общий тезис и теоретическая модель, которая может использоваться в эмпирическом исследовании и дальнейшей апробации на реальных кейсах продуктовых инноваций в компаниях.

Ключевые слова: ресурсы и способности организации, цифровая трансформация, стратегический анализ

Для цитирования:

Семенов П.О. (2025). Роль динамических способностей в создании продуктовых инноваций. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(4): 404–408. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-4-404-408.

The Role of Dynamic Capabilities in Creating Product Innovations

P.O. Semenov^{1,2}¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)² BCS Company LLC (Moscow, Russia)

Abstract

This paper examines the importance of innovation in the development of new products as a means of increasing organizational competitiveness. It reviews the theoretical foundations of the resource- and capability-based view of the firm, with particular attention to the contemporary concept of dynamic capabilities. The paper identifies four key higher-level competencies – dynamic capabilities – that are used to analyze the impact of specific firm abilities on the effectiveness of product innovation: sensing capability, seizing capability, transformation capability, and entrepreneurial management capability. Based on this review, a general thesis and a theoretical model are proposed that may be applied in empirical research and further tested using real-world cases of product innovation.

Keywords: firm resources and capabilities, digital transformation, strategic analysis

For citation:

Semenov P.O. (2025). The Role of Dynamic Capabilities in Creating Product Innovations. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(4): 404–408. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-4-404-408.

动态能力在产品创新中的作用

P.O. Semenov^{1,2}¹ 俄罗斯联邦政府财政金融大学 (俄罗斯莫斯科)² “BCS Financial Group”有限责任公司 (俄罗斯莫斯科)

摘要

本研究阐述了在新产品开发领域开展创新活动对于提升组织竞争力的重要性。文章梳理了当前企业资源与能力领域的理论基础，重点关注最前沿的动态能力理论，并提出了用于论证企业特定能力如何影响产品创新实施效果的四大高层级动态能力：感知能力 (sensing capability)、捕捉机会能力 (seizing capability)、转型能力 (transformation capability) 以及管理层的企业家能力 (entrepreneurial capability)。结果研究确立了核心论点并构建了理论模型，该模型可用于实证研究，并能在企业实际产品创新案例中进一步验证。

关键词: 公司的资源和能力、数字化转型、战略分析

供引用:

Semenov P.O. (2025). 动态能力在产品创新中的作用. *战略决策和风险管理*, 16(4): 404–408. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-4-404-408.

Введение

В работе рассматривается значимость продуктовых инноваций для организаций и обосновывается необходимость их результативного и эффективного внедрения. Эта проблематика анализируется с позиции конкурентоспособности компаний и роли продуктовых инноваций в поддержании и укреплении их конкурентных позиций.

В современных условиях ведения бизнеса для обеспечения конкурентоспособности одной лишь экономической и операционной эффективности недостаточно. Компаниям необходимо формировать устойчивое конкурентное преимущество, позволяющее достигать и сохранять лидирующие позиции на рынке. Как отмечает М. Портер, устойчивое конкурентное преимущество формируется в результате выполнения иных видов деятельности по сравнению с конкурентами либо выполнения аналогичных видов деятельности принципиально иными способами [Porter, 1996].

Таким образом, формирование устойчивых конкурентных преимуществ является необходимым условием конкурентоспособности компаний. Инновационная деятельность, прежде всего в сфере продуктовых инноваций, выступает одним из источников основных формирования таких преимуществ. В связи с этим особое значение приобретает развитие ресурсов и способностей компании, обеспечивающих инновационную деятельность.

Охарактеризовав понятия конкурентоспособности и устойчивого конкурентного преимущества, которые будут использоваться в рамках настоящего исследования, обратимся к рассмотрению сущности инновации и специфической роли продуктовых инноваций.

Впервые термин «инновация» был использован австрийским экономистом и социологом Й.А. Шумпетером. В работе *The Theory of Economic Development* (1911) он описывал инновации как основной фактор экономического развития и фундаментальный источник экономической динамики.

Одной из центральных идей Шумпетера является акцент на значимости предпринимательского духа. Он подчеркивал, что именно предприниматели, иницируя и реализуя инновации, выступают ключевыми субъектами экономического развития. Кроме того, Шумпетер выделял несколько типов инноваций, среди которых «создание нового продукта или предоставление новой услуги» соответствует пониманию продуктовых инноваций, используемому в настоящей работе.

Существенный вклад в развитие теории инноваций и стратегического анализа внесли исследования К. Кристенсена, посвященные прорывным инновациям. Под прорывными инновациями он понимал новые технологии, продукты или бизнес-модели, которые первоначально формируются в нишевых либо неосвоенных сегментах рынка, а в дальнейшем трансформируют или вытесняют сложившиеся рыночные структуры за счет принципиально иного ценностного предложения. Характерной особенностью таких инноваций является их начальная ориентация на относительно небольшие сегменты рынка, недооцененные крупными компаниями; однако, со временем они вытесняют традиционные продукты и завоевывают значительную долю рынка. Наряду с этим Кристенсен выделял поддерживающие инновации, направленные на совершенствование существующих продуктов и позволяющие ведущим компаниям сохранять свои позиции на рынке [Christensen, 1997].

Теоретические подходы Шумпетера и Кристенсена согласуются с одной из интерпретаций цифровой трансформации, принятой в настоящем исследовании. В соответствии с данной трактовкой цифровая трансформация предполагает создание цифровых

платформ, обеспечивающих взаимодействие между продавцами и покупателями [Teese, 2007], и может рассматриваться как форма продуктовых инноваций в цифровой среде.

На основе проведенного анализа в работе предлагается следующее определение продуктовых инноваций. Под продуктами инновациями понимается создание новых продуктов либо совершенствование уже существующих за счет внедрения инновационных технологий, решений и подходов. В контексте цифровой трансформации бизнеса продуктовые инновации тесно связаны с использованием цифровых инструментов и платформ, направленных на повышение качества продукта, улучшение пользовательского опыта, а также оптимизацию производственно-сбытовых процессов. В результате компании повышают свою конкурентоспособность за счет формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Продуктовые инновации способствуют повышению качества продукта за счет расширения его функциональных возможностей и улучшения эксплуатационных характеристик, что, в свою очередь, ведет к росту удовлетворенности потребителей.

Современные цифровые платформы позволяют компаниям глубже понимать потребности и предпочтения клиентов, что создает основу для предоставления персонализированных сервисов и решений. Это, в свою очередь, способствует укреплению взаимодействия компании с клиентами, повышению лояльности потребителей и росту объемов продаж [Dadoun et al., 2021]. В конечном итоге компании, успешно реализующие продуктовые инновации, получают преимущества по сравнению с конкурентами благодаря дифференциации продукта, привлечению новых клиентов и сохранению лидирующих позиций в соответствующих отраслях [Gil-Gomez et al., 2020].

Таким образом, современные продуктовые инновации позволяют компаниям формировать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивать ведущую позицию на рынке. Вместе с тем остается открытым вопрос о том, каким образом компании могут эффективно внедрять подобные инновации и какие именно ресурсы, способности и компетенции необходимы для их реализации.

Наиболее современным этапом развития теории ресурсов и способностей компании является концепция динамических способностей, разработанная Д. Дж. Тисом и его соавторами в 1997 г. В статье [Teese et al., 1997] динамические способности определяются как способность компании интегрировать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции с целью эффективного функционирования в условиях быстро меняющейся среды. Как отмечают авторы, именно динамические способности создают возможности для формирования новых источников конкурентных преимуществ. В то же время достижение устойчивых конкурентных преимуществ является одной из ключевых целей инновационной деятельности организаций. Поскольку концепция динамических способностей представляет собой наиболее позднее теоретическое развитие и по своей природе тесно связана с инновационными процессами, модель способностей компании к продуктовым инновациям, предложенная в настоящем исследовании, базируется именно на данной концепции.

Следует подчеркнуть, что концепция динамических способностей не отрицает классические положения ресурсного подхода и теории ключевых компетенций [Hamel, Prahalad, 1989; Barney, 1991], а, напротив, развивает их. Она представляет собой следующий этап в выявлении способностей компаний, обеспечивающих их адаптацию к текущим условиям хозяйственной деятельности и меняющейся экономической среде.

Динамические способности отличаются от традиционных управленческих компетенций тем, что предполагают непрерывное обновление и совершенствование внутренних процессов и внешних взаимодействий. Они позволяют организациям не только сохранять устойчивость в условиях неопределенности, но и активно развиваться, осваивая новые рынки и формируя уникальные ценностные предложения для потребителей.

В дальнейшем Тисс развил свою теорию, придав ей более выраженный прикладной характер. На данном этапе ее развития были выделены три кластера верхнеуровневых организационных способностей: сенсорные способности (*sensing capability*), способность захвата возможностей (*seizing capability*), трансформация (*transformation capability*) и предпринимательская способность менеджмента (*entrepreneurial capability*) [Teese, 2007]. Эти способности отражают ключевые направления управленческой деятельности и позволяют компаниям заблаговременно распознавать изменения рыночной конъюнктуры и направления развития технологий, формировать стратегии использования полученных аналитических выводов и адаптировать компанию в соответствии со стратегическим видением.

Дальнейшее развитие концепции динамических способностей связано с уточнением роли менеджеров и их предпринимательского поведения. Для формирования устойчивых динамических способностей руководство компании должно занимать проактивную позицию. Это предполагает активное участие менеджеров в формировании и проверке гипотез, касающихся новых технологических возможностей и изменений на рынках, в уточнении бизнес-моделей, а также в управлении ресурсами, необходимыми для реализации данных процессов [Teese, 2014].

По мнению Тисса, такой предпринимательский (проактивный) подход должен быть встроен в деятельность всей компании. Такая позиция согласуется с аргументацией Шумпетера, подчеркивавшего, что развитие инновационной деятельности требует наличия предпринимательских навыков в системе корпоративного управления.

В рамках теории динамических способностей также рассматривается роль стратегического управления. При этом стратегия компании не является производной от динамических способностей; напротив, их использование должно быть согласовано со стратегическим курсом, формируемым руководством организации. Именно сочетание стратегии и динамических способностей обеспечивает формирование конкурентных преимуществ.

В рамках данной концепции в настоящем исследовании выделяются четыре верхнеуровневые организационные способности: *sensing capability*, *seizing capability*, *transformation capability* и *entrepreneurial management capability*. Указанные способности рассматриваются как ключевые компоненты динамических способностей и более подробно рассматриваются ниже.

Инновационная деятельность компании занимает промежуточное положение между динамическими способностями и формированием конкурентных преимуществ. Существенный вклад в понимание данной взаимосвязи вносит исследование [Zhou et al., 2019], демонстрирующее влияние динамических способностей на результаты деятельности компании и ее конкурентоспособность. Авторы показывают, что динамические способности воздействуют на эффективность и производительность компаний опосредованно через инновационные процессы. В рамках исследования выделяются три ключевых аспекта динамических способностей, вносящие вклад в различные типы инноваций, а именно способность к восприятию, интеграции и реконфигурации [Zhou et al., 2019].

Способность к восприятию предполагает анализ внешней среды с целью выявления новых возможностей и угроз, что в целом соответствует ранее рассмотренной *sensing capability*. Способность к интеграции связана с объединением внутренних и внешних ресурсов для создания новых продуктов и услуг. Среди важных элементов способности к интеграции, которые выделяют авторы, особое значение имеет внутренняя координация, то есть способность согласовывать деятельность различных подразделений и профильных отделов, обеспечивая эффективный обмен знаниями и технологиями. Существенное значение имеет также взаимодействие с внешними источниками ресурсов, включающее интеграцию знаний и технологий, формирующихся в ходе сотрудничества с партнерами, поставщиками и клиентами. Это создает для компаний возможности доступа к новым идеям и направлениям развития. Указанный аспект напрямую связан с процессами организационного обучения и управления знаниями и соответствует *seizing capability*. Реконфигурация – это третий аспект динамических способностей, выделенный Чжоу и соавт., он связан с адаптацией бизнес-процессов и организационных структур к изменяющимся условиям и соответствует *transformation capability*. Говоря о взаимосвязи динамических способностей и результативности деятельности компании, авторы работы [Zhou et al., 2019] подчеркивают, что именно инновации выступают основным механизмом, посредством которого динамические способности оказывают влияние на показатели эффективности. При этом предпринимательская способность менеджмента авторами отдельно не рассматривается, в связи с чем в настоящем исследовании данный компонент включается в структуру динамических способностей.

В условиях цифровой трансформации взаимосвязь динамических способностей и продуктовых инноваций рассматривается через четыре ключевые верхнеуровневые способности:

- 1) *sensing capability*;
- 2) *seizing capability*;
- 3) *transformation capability*;
- 4) *entrepreneurial management capability*.

В условиях цифровой трансформации разработка новых продуктов и совершенствование существующих опираются на *sensing capability*, связанную с выявлением возможностей, возникающих в сфере новых или недостаточно освоенных технологий, и оценкой их потенциала для удовлетворения потребностей клиентов. Цифровые технологии позволяют быстро и с относительно низкими издержками проверять и уточнять гипотезы, касающиеся потребителей и технологических решений, что имеет принципиальное значение для продуктовых инноваций. Деятельность компании в рамках *sensing capability* включает мониторинг, поиск и анализ инновационных возможностей [Teese, 2007], что требует инвестиций в исследования и технологические эксперименты. Результаты предыдущих исследований свидетельствуют о том, что информация и ресурсы влияют на инновационную активность и общее развитие компаний [Yam et al., 2011], а организации, обладающие значительным опытом, используют специализированные поисковые алгоритмы для повышения результативности инноваций [Nelson, Winter, 1982]. Кроме того, *sensing capability* предполагает способность компании понимать структуру потребительского спроса, динамику рынков и возможные реакции конкурентов. Это позволяет при возникновении новых возможностей определить, какие технологии целесообразно тестировать и внедрять, а также какие рыночные сегменты следует рассматривать в качестве приоритетных [Teese et al., 1997].

Способность компании распознавать возникающие возможности и реализовывать их на практике играет ключевую роль в формировании жизнеспособной бизнес-модели нового продукта и составляет содержание *seizing capability*. Для устойчивого развития продукт должен создавать ценность, позволяющую устанавливать такие цены, которые обеспечивают покрытие издержек и получение прибыли, создавая тем самым условия для дальнейшего роста. *Seizing capability* связана с процессами распространения, кодификации и формализации знаний внутри организации, а также с их практическим использованием в рамках цифровой трансформации и инновационной деятельности компании. Как отмечал П. Друкер, «инновация – это использование знаний для создания новых знаний» [Drucker, 1993]. Реализация данной способности предполагает наличие эффективных механизмов управления знаниями среди сотрудников, вовлеченных в процессы продуктовых инноваций и цифровой трансформации. *Seizing capability* способствует накоплению и использованию профессиональных знаний и опыта в организации [Teese, 2014]. Кроме того, данная способность включает интеграцию внешних ресурсов, прежде всего знаний о клиентах, рынках и технологиях, получаемых на этапе поиска возможностей [Iansiti, Clark, 1994]. Результаты предыдущих исследований показывают, что *seizing capability* во многом отражает процесс преобразования ресурсов и знаний в инновации [Dutta et al., 2005]. Установлено также, что эффективное сочетание внутренних и внешних технологических и рыночных знаний повышает вероятность использования удачных решений при разработке новых продуктов. [Marsh, Stock, 2006].

Transformation capability играет ключевую роль при внедрении цифровых решений и инноваций, а также при принятии стратегически значимых управленческих решений. Она позволяет компаниям выявлять слабые места в существующих компетенциях. Такие разрывы могут устраняться за счет внутреннего развития, приобретений либо формирования стратегических альянсов. Данная способность обеспечивает устойчивость результатов деятельности организации во времени и снижает риски негативной зависимости от ранее выбранных траекторий развития [Teese, 2007]. *Transformation capability* включает действия, посредством которых компании наращивают, перераспределяют, комбинируют либо выводят из использования ресурсы и бизнес-единицы [Karim, Capron, 2016]. Внутренний обмен знаниями может быть усилен за счет рационального перераспределения человеческих ресурсов и реструктуризации подразделений [Nonaka, 1994]. При этом сотрудники, обладающие критически важными знаниями, но не вовлеченные в ключевые процессы, нередко избегают принятия необходимых решений, что замедляет развитие организации [Wang et al., 2009]. В этой связи лояльный и вовлеченный персонал, а также адекватный уровень автономии в принятии решений в рамках инновационных процессов выступают важнейшими организационными ресурсами.

Наконец, в настоящем исследовании обосновывается необходимость включения предпринимательской способности менеджмента в число ключевых компонентов динамических способностей. На важность предпринимательских способностей менеджмента как элемента данной концепции было указано сравнительно недавно [Teese, 2014]. Вместе с тем результаты предыдущих исследований показывают, что менеджеры, обладающие предпринимательскими способностями, способствуют повышению стратегической гибкости и адаптивности организаций – вывод, во многом совпадающий с логикой концепции динамических способностей [Bartlett, Ghoshal, 1987]. Компании с выраженными

предпринимательскими способностями демонстрируют долгосрочные результаты благодаря прочным ценностям и предпринимательской культуре [Collins, Porras, 1994]. В этой связи поддержка предпринимательской культуры со стороны руководства выступает необходимым условием успешной адаптации и роста организации [Kotter, 1996]. Исследования показывают, что предоставление менеджерам возможности экспериментировать и разрабатывать инновационные идеи способствует повышению конкурентоспособности компаний [Hackman, 2002].

Результаты

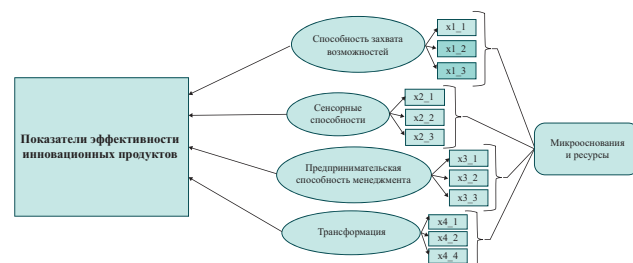
Таким образом, в контексте продуктовых инноваций динамические способности целесообразно трактовать не как совокупность отдельных процессов, операций или рутинных практик, а как верхнеуровневые способности, которые формируются руководством компании, распространяются среди всех ее сотрудниками, и тем самым создают условия для быстрого и эффективного внедрения продуктовых инноваций в цифровые продукты.

Проведенный обзор научной литературы позволяет сформулировать следующий тезис: в структуре динамических способностей целесообразно выделять четыре группы верхнеуровневых способностей – *sensing capability*, *seizing capability*, *transformation capability* и *entrepreneurial management capability*. Каждая из них опирается на совокупность конкретных компетенций, или микрооснований, обеспечивающих участие компании в процессах продуктовых инноваций. *Sensing capability* связана с выявлением возможностей, возникающих в результате появления новых либо еще недостаточно распространенных технологий, а также с оценкой их потенциала с точки зрения потребностей клиентов. *Seizing capability* отражает способность компании формировать механизмы создания экономической ценности и включает процессы планирования и выстраивания цепочки ценности. *Transformation capability* направлена на устранение выявленных ограничений в существующих способностях и развитие компетенций за счет внутренних изменений либо взаимодействия с внешними партнерами. *Entrepreneurial management capability*, в свою очередь, обеспечивает формирование стратегической гибкости и адаптивности организации, одновременно усиливая развитие остальных верхнеуровневых динамических способностей.

В дальнейшем данная теоретическая модель может быть использована для эмпирического анализа процессов разработки новых продуктов в компаниях, сформировавших динамические способности на основе рассмотренных микрооснований. Представленная на рисунке модель ориентирована на применение в последующих эмпирических исследованиях.

Рис. Теоретическая модель продуктовых инноваций на основе динамических способностей

Fig. Theoretical framework of product innovation based on dynamic capabilities



Источник: авторская адаптация теоретических положений концепции динамических способностей.

References

- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1987). The multinational corporation as an interorganizational network. *Harvard Business Review*, 65(6): 160-168.
- Christensen C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Cambridge, Harvard Business Press.
- Collins J.C., Porras J.I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness Press.
- Dadoun A., Defoin Platel M., Fiig T., Landra C., Troncy R. (2021). How recommender systems can transform airline offer construction and retailing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20: 301-315.
- Drucker P.F. (1993). *Concept of the corporation*. New York, Transaction.
- Dutta S., Narasimhan O., Rajiv S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 26(3): 277-285.
- Gil-Gomez H., Guerola-Navarro V., Oltra-Badenes R., Lozano-Quilis J.A. (2020). Customer relationship management: Digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, 33(1): 2733-2750.
- Hackman R.J. (2002). Leadership for collaboration and innovation. *Organizational Dynamics*, 31(2): 159-167.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, May/June: 63-77.
- Iansiti M., Clark K.B. (1994). Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 557-605.
- Karim S., Capron L. (2016). Adding, redeploying, recombining and divesting resources and business units. *Strategic Management Journal*, 37(13): 54-62.
- Kotter J.P. (1996). *Leading change*. Cambridge, Harvard Business Press.
- Marsh S.J., Stock G.N. (2006). Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5): 422-436.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Harvard Business Press.
- Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Porter M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Schumpeter J.A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York, Harper & Brothers.
- Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece D.J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4): 328-352.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Wang H.C., He J., Mahoney J.T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1265-1285.
- Yam R.C.M., Lo W., Tang E.P.Y., Lau A.K.W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3): 391-402.
- Zhou S.S., Zhou A.J., Feng J., Jiang S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5): 731-747.

Информация об авторе

Павел Олегович Семенов

Аспирант, Высшая школа управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия); руководитель направления «БКС Мир инвестиций», ООО «Компания БКС» (Москва, Россия).

Область научных интересов: стратегический менеджмент, цифровая трансформация, управление цифровыми продуктами.

i@pavelsemenov2.ru

About the author

Pavel O. Semenov

Postgraduate student, Graduate School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia); Head of Product Development, BCS World of Investments, BCS Company LLC (Moscow, Russia).

Research interests: strategic management, digital transformation, digital products management.

i@pavelsemenov2.ru

作者信息

Pavel O. Semenov

博士研究生、俄罗斯联邦政府财政金融大学直属高等经济管理学院（莫斯科，俄罗斯）；“BKS世界投资”业务负责人、BKS有限责任公司（莫斯科，俄罗斯）。

研究领域：战略管理、数字化转型、数字产品管理。

i@pavelsemenov2.ru

Статья поступила в редакцию 03.11.2025; после рецензирования 05.12.2025 принята к публикации 20.12.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 03.11.2025; revised on 05.12.2025 and accepted for publication on 20.12.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 03.11.2025 提交给编辑。文章于 05.12.2025 已审稿。之后于 20.12.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。