

УДК 330.354
DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-3-84-97
Научная статья
Язык статьи – русский

Управление образовательным потенциалом в условиях постноваторской экономики

Д-р экон. наук **Литау Екатерина Яковлевна** ekaterina_litau@blcons.com
Саматов Ярослав Русланович yaroslav.samatov@gmail.com
Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики.
Россия, Санкт-Петербург

В статье рассматривается проблема управления образовательным потенциалом организации в условиях постноваторской экономики, характеризующейся смещением акцента с инновационности как самостоятельного критерия эффективности к комплексной оценке, включающей ценностные, социальные и институциональные параметры. В подобных условиях управление знаниями и компетенциями занимает особое значение для поддержания конкурентоспособности и повышения организационной эффективности. Обзор существующих подходов к управлению знаниями и компетенциями - Organizational Learning Capability, Organizational Learning, Knowledge Management позволил выделить ряд ограничений: отсутствие организационных механизмов конвертации знаний в организационную эффективность и ценностной оценки принимаемых решений. На основании выявленных ограничений существующих подходов предложено авторское определение образовательного потенциала организации как интегрированного нематериального актива, отражающего способность формировать, обновлять и применять знания с помощью организационных условий в целях реализации стратегии организации. Описана его структура, включающая 5 взаимосвязанных компонентов: компетентностное ядро, мотивационно-поведенческий компонент, организационную инфраструктуру обучения и развития, организационную инфраструктуру управления знаниями и ценностно-рефлексивный компонент. Последний отражает способность организации к принятию человекоцентричных решений, которые учитывают социальные и культурные последствия, что обосновывается логикой постноваторской экономики. Построена концептуальная модель, в которой образовательный потенциал влияет на эффективность организации опосредованно – через последовательность внутрифирменного предпринимательства и организационных инновационных способностей. Предложена система индикаторов, позволяющая оценить компоненты модели и эмпирически проверить их влияние. Практическое значение работы заключается в возможности предпринимателями использовать компоненты модели и связанные индикаторы для диагностики и развития образовательного потенциала организаций.

Ключевые слова: управление образовательным потенциалом, управление предпринимательскими проектами, внутрифирменное предпринимательство, организационное обучение, инновационный ресурс предпринимательских проектов, постноваторская экономика.

Ссылка для цитирования:

Литау Е.Я., Саматов Я.Р. Управление образовательным потенциалом в условиях постанововаторской экономики // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 3. С. 84-97. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-3-84-97.

Scientific article
Article in Russian

Managing learning capability in a post-innovation economy

D.Sc. **Litau Ekaterina Yakovlevna** ekaterina_litau@blcons.com
Samatov Yaroslav Ruslanovich yaroslav.samatov@gmail.com
The Saint-Petersburg university of management technologies and economics (UMTE)
Russia, St. Petersburg

This article examines the problem of managing entrepreneurial projects in a post-innovation economy, characterized by a shift in emphasis from innovation as an independent performance criterion to a comprehensive assessment that

includes value, social, and institutional parameters. In such conditions, management of knowledge and competencies becomes especially important for maintaining competitiveness and improving organizational efficiency. A review of existing approaches of knowledge and competency management – Organizational Learning Capability, Organizational Learning and Knowledge Management identifies a number of limitations, including the absence of organizational mechanisms for converting knowledge into organizational effectiveness and the value assessment of decisions made. Based on the identified limitations of existing approaches, the authors propose their own definition of an organization's educational potential as an integrated intangible asset reflecting the ability to generate, update, and apply knowledge through organizational conditions to implement the organization's strategy. It consists of five components: a competency core, a motivational-behavioral component, organizational learning and development infrastructure, knowledge management infrastructure, and a value-reflective component. The latter captures the organization's capacity for human-centered decision-making, which are decision that account for social and cultural consequences grounded in the logic of the post innovation economy. A conceptual model is developed in which educational potential influences organizational performance indirectly, through a sequential mediation of corporate entrepreneurship and organizational innovation capability. A system of indicators is proposed that makes it possible to assess the components of the model and empirically test their impact. The practical significance of the study lies in the possibility for entrepreneurs to use the model's components and the associated indicators to diagnose and develop the educational potential of organizations.

Keywords: organizational learning potential management, entrepreneurial projects management, corporate entrepreneurship, organizational learning, innovative resource of entrepreneurial projects, post-innovation economy.

For citation:

Litau E.Ya., Samatov Y.R. Managing learning capability in a post-innovation economy. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 3. P. 84-97. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-3-84-97.

Введение

В условиях перехода к экономике, основанной на знаниях, способность организации поддерживать конкурентоспособность в большей степени определяется качеством её нематериальных активов – компетенциями персонала, зрелостью управленческих практик и способностью к воспроизводству знаний [8]. При этом практика управления персоналом показывает, что наращивание объема обучения и рост инвестиций в L&D не гарантируют положительного влияния на эффективность организации: полученные знания и навыки нередко остаются на индивидуальном уровне, слабо закрепляются в рабочих практиках и не трансформируются в воспроизводимые изменения [19]. В результате усиливается запрос на управленческие концепции, позволяющие описывать образование и развитие не как набор разрозненных инструментов, а как организационную способность, обеспечивающую обновление компетенций, их применение и масштабирование результатов.

В исследованиях и управленческой практике все чаще обсуждается переход к постноваторской экономике (далее ПЭ), в рамках которой инновация перестает рассматриваться как самоцель и оценивается с учетом критериев допустимости, доверия, безопасности и долгосрочных последствий для человека и социальной среды [1, 7]. Это смещает конкуренцию «за технологии» в сторону конкуренции «за человека» - его компетентность, способность к самостоятельному выбору и кооперации. Следовательно, возрастает роль нематериальных ресурсов, обеспечивающих не только генерацию новизны, но и воспроизводимость компетенций и ответственное применение знаний в предпринимательских и инновационных инициативах организации.

Существующие научные понятия из менеджмента – человеческий капитал, компетентностный подход, стратегическое управление персоналом, организационное обучение, ресурсный подход и динамические способности – вносят существенный вклад в понимание роли обучения и знаний в конкурентоспособности. Вместе с тем они по-разному задают фокус анализа: одни описывают индивидуальные характеристики сотрудников, другие процессы обучения или контуры организационного обучения, условия формирования конкурентных преимуществ. При этом ни один из вышеописанных подходов не учитывает специфику ПЭ в области оценки последствий и допустимости принимаемых решений. Это создает теоретико-прикладной разрыв: значимость знаний и компетенций признается, однако остается недостаточно проясненным, какие именно организационные компоненты и механизмы обеспечивают воспроизводимость развития компетенций, конверсию образовательных результатов в эффективность организации и человекоцентричность принимаемых решений.

Предметом исследования является образовательный потенциал организации как интегрированный нематериальный ресурс, его структура и механизм влияния на эффективность организации через внутрифирменное предпринимательство и инновационные способности.

Цель статьи – уточнить содержание и структуру образовательного потенциала организации как интегрированного нематериального ресурса и предложить концептуальную модель его влияния на

внутрифирменное предпринимательство, инновационные способности и эффективность организации в условиях постноваторской экономики.

Постноваторская экономика как контекст управления образовательным потенциалом

В современной науке принято рассматривать инновации как универсальный драйвер экономического роста [13, 17]. Начиная с работ Шумпетера, обосновавшего роль «созидательного разрушения» в экономической динамике, инновационная активность закрепились в качестве центрального фокуса стратегического управления организации. В то же время ряд исследований фиксируют противоречия, ставящие под сомнение безусловность инновационного императива. Из современной научной литературы мы можем наблюдать целые сообщества исследователей, которые изучают вредоносные последствия инноваций [14]. Данное течение объективно является наименее популярным по отношению к антонимичному позитивному видению инноваций, по причине того, что негативные экономические, социальные и экологические последствия инноваций обычно рассматриваются как краткосрочные издержки, которые неизбежно компенсируются благами от внедрения инноваций. В то же время инновации не являются саморегулирующимися сущностями: их разработка, использование и внедрение зависят от целого ряда субъектов и лиц, принимающих решения.

Роль технологического прогресса в инновационной экономике не оспорима, однако в гонке за конкурентными преимуществами часто возникает разрыв между технологиями и социально-культурным прогрессом [11]. Взаимосвязь между культурой и технологиями является многогранной и постоянно эволюционирует. По мере того, как цифровая интеграция продолжает расширяться, технологии играют ключевую роль в формировании культурных норм, практик и идентичностей, поэтому, чтобы обеспечить сохранение технологий как силы позитивных изменений, исследователи должны сосредотачиваться на создании концепций, направляющих этичную интеграцию технологий с культурными ценностями.

Помимо неоднозначности последствий от инноваций существует ресурсный вызов, стоящий у истоков инноваций. Так, Bloom в своей работе зафиксировал систематическое снижение исследовательской продуктивности: для достижения сопоставимого прироста эффективности требуетсякратно больше ресурсов, чем несколько десятилетий назад [15]. По мнению исследователей, продуктивность исследований в США сокращается вдвое каждые 13 лет, то есть становится все труднее находить идеи, которые являются истоком любой инновации.

Совокупность указанных тенденций свидетельствует об неоднозначности или даже кризисе инновационного детерминизма, как представления о том, что наращивание объема инноваций автоматически обеспечивает прогресс. В данном контексте особую значимость приобретает концепция постноваторской экономики (далее ПЭ) – как экономики зрелости, которая признает, что не все возможное допустимо, а не все эффективное ценно [5]. ПЭ не отрицает технологический прогресс, но фиксирует переход от экономики, ориентированной на максимизацию новизны, к экономике, ориентированной на осмысленность, допустимость и устойчивость результатов. Инновация в логике ПЭ рассматривается как средство, а не самоцель: коммерческий результат сохраняет значение, но подчинен задачам человеческого развития, устойчивости и общественной допустимости.

К ключевым чертам ПЭ авторы относят: отказ от инновационного детерминизма, переход от доминирования эффективности к приоритету осмысленности решений, включения этики в экономическую модель, признание ограниченности цифровых решений и акцент на моральной ответственности предпринимателя как нематериальном капитале [4]. Переход к логике ПЭ имеет прямые следствия для понимания роли образовательного потенциала (далее ОП) организации. Во-первых, расширяется содержание требуемых компетенций. ПЭ дополняет традиционный набор компетенциями человекоцентричного решения: способностью оценивать допустимость решений, анализировать отложенные последствия, формировать обоснованную ценностную позицию.

Во-вторых, трансформируется функция управления знаниями. К задачам ускорения создания и распространения знаний добавляется оценка допустимости их масштабирования. Управление знаниями приобретает не только операционную, но и ценностно-регулятивную функцию.

В-третьих, меняются критерии оценки внутрифирменных инициатив. Поток инициатив оценивается не только по параметрам новизны и экономического потенциала, но и по критериям влияния на доверие, безопасность и долгосрочные последствия для стейкхолдеров.

Таким образом, постноваторская экономика формирует контекст, в котором образовательный потенциал рассматривается не только как инструмент управления знаниями, но и как механизм обеспечения ответственного человекоцентричного решения. Это обосновывает необходимость анализа существующих подходов к описанию ОП и оценки их достаточности в новых условиях.

Материалы и методы

Методологический фундамент настоящего исследования формируется в рамках теоретического подхода. Основу работы составляет комплексный аналитический обзор, интегрирующий несколько взаимодополняющих исследовательских процедур. Первичным методом выступает систематический обзор научной литературы с

помощью Google Scholar, направленный на идентификацию, оценку и синтез ключевых концепций, раскрывающих природу образовательного потенциала организации и механизмов его влияния на эффективность. Вторым методом является критический анализ, направленный на декомпозицию и сравнительную оценку выявленных концептуальных подходов. В фокусе анализа находились теоретические компоненты: OLC, OL, HC, KM, CE. Третьим методом служит концептуальное моделирование, направленное на синтез нового теоретического понятия и модели. Предложена авторская концепция образовательного потенциала организации, включающая определение, структуру компонентов и модель влияния на эффективность организации. Моделирование дополнено формулированием исследовательских гипотез и систем индикаторов, создающих основу для последующей эмпирической верификации.

Образовательный потенциал: существующие подходы и ограничения

В отечественной научной литературе понятие ОП рассматривается в формате составной части трудового потенциала, который является характеристикой конкретных индивидов. Комарова О.А. в своем исследовании охарактеризовала образовательный потенциал человека как интегральный показатель трех проекций – интеллектуального капитала (разум, вырабатывающийся на протяжении всей жизни), социального капитала (социальный интеллект и социальные взаимодействия) и человеческого капитала (отдача капиталовложений в образование) [2]. Вместе с тем, при переносе понятия на уровень организации возникает методологическое ограничение: агрегирование индивидуальных характеристик не объясняет, каким образом знания и навыки преобразуются в устойчивые организационные эффекты и закрепляются в деятельности фирмы.

Системный анализ научной литературы зарубежных источников позволил выявить ряд ключевых концепций, связанных с ОП организации, на основании которых мы предлагаем авторское видение концепта ОП. Более того, анализ позволил выявить их ограничения в условиях ПЭ и сравнение относительно друг друга. Близкие по смыслу явления описываются через концепции «Organizational learning capability OLC», «Organizational learning», «Knowledge management», «Human Capital». Для удобства сравнения существующих концепций и их ограничений мы подготовили сравнительную таблицу (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика близких к ОП концепций

Концепция	Определение	Ограничения	Источники
Organizational learning capability	Способность организации создавать условия для организационного обучения – приобретения, интерпретации, распространения и закрепления знаний – и тем самым обеспечивать адаптацию и развитие	- Отсутствие архитектурной компоненты; - Позиционирует исключительно интересы организации	24
Organizational learning	Процессы приобретения, интерпретации, распределения и сохранения знаний, а также институционализацию в виде процедур, стандартов и организационной памяти	- Описывает процесс приобретения, но не текущие уровень - Позиционирует исключительно интересы организации	27
Knowledge Management	Инструмент, обеспечивающих создание, сохранение, распространение и использование знаний в интересах организации	- Единица измерения знания - Отсутствие поведенческой компоненты - Позиционирует исключительно интересы организации	6, 10
Human Capital	Факт инвестирования ресурсов индивидами в самих себя с помощью образования, тренировок и других активностей, которые могут оказать влияние на их благополучие в будущем	- Отсутствие организационного уровня - Чрезмерно широкое понятие	23

Источник: составлено авторами

Концепции расположены именно в таком порядке неслучайно, их порядок диктуется относительной близостью к авторскому видению ОП и требований современности к подобному концепту. Наиболее близким понятием в зарубежной литературе является OLC. Оно в наибольшей степени соответствует современному пониманию ОП. Однако для того, что избежать дихотомии двух концептов стоит отметить, что OLC имеет ряд ограничений по отношению к современной контексту. Первым ограничением выступает неявное присутствие архитектурной компоненты обучения, вторым является отсутствие конвертации приобретенных знаний в явные или неявные результаты организационной деятельности [24]. Получение знаний в некотором ключе является самоцелью организации, что не откликается современным требованиям к ОП в контексте постноваторской экономики. Концепт OL сам по себе является процессом, что по определению сужает фокус компонента на происходящие действия, но подчеркивает важную динамическую составляющую ОП. Популяризированный термин Knowledge Management (далее KM) фокусируется на создании знаний и их применении, но не закладывает поведенческие условия, которые стоят у истоков всех процессов по сбору, накоплению, сохранению знаний [6, 10]. Тем не менее подчеркивает знания как существенную единицу измерения – нематериального актива организации. Наиболее отдаленный, но закрепленный в менеджменте человеческий капитал (Human Capital) закрывает часть потребностей ОП, определяя внимание на благополучие индивидов, что важно в условиях постноваторской экономики, подчеркивая гуманистическую направленность инвестиций. В то же время, по нашему мнению, HC является чрезмерно широким понятием, которому не хватает организационного контекста. Конкретные трактовки приведенных терминов могут варьироваться в зависимости от источника, но зафиксированные ограничения являются существенной почвой для адаптации и расширения понятия образовательного потенциала организации.

Совокупность выявленных ограничений обосновывает необходимость концептуализации образовательного потенциала как интегрированного конструкта, включающего не только компетенции и процессы обучения, но и организационную инфраструктуру закрепления знаний, а также условия для формирования ответственных управленческих решений.

Внутрифирменное предпринимательство и инновационные способности организации

Внутрифирменное предпринимательство (corporate entrepreneurship, intrapreneurship) в современной теории менеджмента рассматривается как совокупность процессов и практик, обеспечивающих создание новых продуктов, услуг, технологий, рынков или даже организационных форм внутри уже функционирующей компании [29]. Внутрифирменное предпринимательство реализуется с помощью существующих ресурсов, ограничений и управленческих процедур, что обуславливает его двойственную природу: с одной стороны, оно требует предпринимательской автономии и экспериментирования, с другой – должно быть встроено в систему стратегических приоритетов, контроля и распределения ресурсов организации [3]. Корпоративное предпринимательство связывают с двумя взаимодополняющими направлениями: инновационной активностью и стратегическим обновлением, включая развитие новых бизнесов и трансформацию бизнес-модели организации [29].

Выделяют различные формы организационной инфраструктуры, поддерживающей внутрифирменное предпринимательство. К наиболее распространенным относятся: корпоративные акселераторы и инкубаторы, фабрики идей и программы сбора предложений от сотрудников, проектные треки и инновационные лаборатории и другие [18]. Данные инструменты выполняют функцию воронки инициатив: поиск – отбор – развитие; обеспечивают межфункциональную кооперацию, выделение ресурсов на эксперименты и организационную поддержку внедрения. Несмотря на то, что в современной литературе фиксируется разрыв между ожидаемой активностью и фактическими результатами от внедрения корпоративного предпринимательства, оно сохраняет статус значимого компонента современных моделей управления и продолжает рассматриваться в качестве одного из ключевых элементов организационного обновления [29].

Для логичной связки с организационными эффектами необходим еще один компонент - инновационные способности организации, их принято трактовать как возможность организации создавать новое знание, которое приносит краткосрочную и долгосрочную выгоду организации [26]. Обязательным условием к созданию нового является эффективное управление знаниями внутри организации и способы генерации инициатив. В подобной парадигме образовательный потенциал и внутрифирменное предпринимательство лаконично встраиваются как условия возникновения инновационной способности.

Определение и структура образовательного потенциала организации

Логика многочисленных исследований приводит к тому, что организационное обучение, управление знаниями, L&D, HRD практики являются связанными элементами, которые формируют некий контур знаний и

компетенций, позитивно влияющий на инновационный климат внутри организации [22, 24, 25]. Приведенные исследования доказывают положительное влияние отдельных факторов на операционные показатели организации, а также способность к инновациям. Вместе с тем, как показал анализ литературы, существующие подходы описывают отдельные аспекты данного контура, но не предлагают целостной концептуализации. Более того, в условиях ПЭ возникает дополнительное требование: ОП должен обеспечивать не только скорость обновления, но и способность организации к принятию человекоцентричных решений.

В рамках настоящего исследования образовательный потенциал организации предлагается определять как: интегрированный нематериальный ресурс организации, отражающий её способность формировать, обновлять и применять знания для принятия человекоцентричных решений, направленных на стратегическое развитие, адаптацию к изменениям внешней среды и поддержание этико-эстетической целостности организационной деятельности.

Для обеспечения аналитической и управленческой применимости образовательный потенциал целесообразно представлять как многоуровневую структуру, включающую взаимосвязанные компоненты (табл. 2).

Таблица 2

Компоненты образовательного потенциала организации

Компонент ОП	Теоретическая опора	Содержание	Управленческие инструменты
Компетентностное ядро	• RBV: компетенции как нематериальный ресурс, создающий ценность. • Human-capital: компетенции как предикторы результативности	• Профессиональные, цифровые, управленческие и коммуникативные компетенции необходимые для выполнения ключевых процессов и реализации стратегии; • отраслевые знания, опыт, квалификация	• Модели компетенций; • Оценка компетенций; • Карьерные-квалификационные матрицы; • Индивидуальные планы развития
Мотивационно-поведенческий компонент	• OL: обучение и обмен знаниями зависят от вовлеченности и норм поведения	• Мотивация к развитию и самообразованию; • Готовность делиться знаниями; • Проактивность; • Ориентация на улучшения и эксперименты	• Система стимулов за развитие и обмен знаниями; • KPI/OKR на развитие компетенций сотрудников и руководителей
Организационная инфраструктура обучения и развития	• RBV: организационная интеграция; • DC системная способность обновлять компетенции; • HRM/L&D: управление производством и передачей компетенций	• Выявление потребностей обучения, дизайн программ, реализация и оценка эффективности; • Форматы корпоративного обучения	• Корпоративный университет; • Наставничество; • Процессы адаптации; • Регламенты и бюджетирование обучения
Организационная инфраструктура управления знаниями	• KM: контур создания – фиксации – передачи – применения знаний; • OL: организационная память;	• Механизмы конвертации индивидуальных знаний в организационные: кодификация, хранение, распространение, повторное использование и актуализация знаний; • Знания как часть структурного капитала	• Базы знаний/корпоративные wiki; • Внутренние демо-дни, экспертные клубы; • Документирование результатов и Ответственные роли

Окончание табл. 2

Ценностно-рефлексивный компонент	• Постноваторская экономика	• Способность организации к принятию человекоцентричных решений • Рефлексия опыта и последствий • Этическая ответственность при генерации и реализации инноваций	• Специализированные учебные материалы или модули • Этические комитеты и экспертизы
----------------------------------	---	--	--

Источник: составлено авторами

1. Компетентностное ядро – содержит совокупность профессиональных, цифровых, управленческих и коммуникативных компетенций персонала, критичных для реализации стратегии и выполнения ключевых процессов. Этот компонент отражает «текущий уровень» человеческого капитала, накопленный в результате формального образования и корпоративного обучения

2. Мотивационно-поведенческий компонент – охватывает мотивацию к развитию, вовлеченность в обучение, ориентацию на саморазвитие, готовность к обмену знаниями и проактивное участие в улучшениях. В управленческом смысле данный компонент задает импульс образовательного потенциала.

3. Организационная инфраструктура обучения и развития – включает систему корпоративного обучения и развития, процессы диагностики потребностей, проектирования и реализации программ, оценку результатов, а также инструменты наставничества, ротаций поддержки со стороны руководителей и планирования карьеры. Данный компонент отвечает за производство и обновление компетенций персонала и связывает индивидуальное развитие со стратегическими приоритетами.

4. Организационная инфраструктура управления знаниями – охватывает организационные механизмы, обеспечивающие превращение индивидуальных и командных знаний в воспроизводимые организационные: практики фиксации и кодификации результатов (базы знаний, стандарты, регламенты), каналы распространения и повторного использования знаний (семинары, экспертные клубы), а также инструменты поддержания актуальности знаний. Данный компонент обеспечивает сохранение знаний в организации, снижает зависимость от отдельных носителей и повышает масштабируемость результатов.

5. Ценностно-рефлексивный компонент – обеспечивает способность организации к принятию человекоцентричных решений: оценке инициатив с позиций их влияния на человеческое развитие, долгосрочную устойчивость и общественную допустимость. Компонент включает рефлексию опыта и последствий принятых решений, этическую ответственность при генерации и реализации инноваций.

Представленная структура позволяет трактовать образовательный потенциал как динамичную систему, в которой компетентностное ядро определяет текущий уровень возможностей, мотивация – скорость обновления и вовлеченность, организационная инфраструктура способность организации закреплять и масштабировать результаты обучения, а ценностно-рефлексивный компонент – человекоцентричность их применения. В дальнейшем такая концептуализация создает основание для построения модели конверсии образовательного потенциала в организационную эффективность.

Влияние ОП на эффективность организации

Для того, чтобы аппроксимировать процесс конвертации ОП в инновации, необходимо зафиксировать определение инноваций в контексте исследования и их видов. Инновация – это внедрение нового или улучшенного продукта (товара или услуги) или нового процесса, организационного метода, которые в итоге направлены на улучшение эффективности компании [21]. Принято выделять два основных категории инноваций: разработка стратегических или прорывных инноваций, в корне изменяющих основную деятельность компании и улучшающие инновации, которые направлены на постоянное совершенствование производимых продуктов и услуг, а также для расширения существующий компетенций и технологий [9].

Логика инвестирования существенного количества ресурсов в ОП организации и устойчивое развитие не является новым феноменом. Так, Siemens в публичной отчетности рассматривает развитие цифровых компетенций и системное обучение как условие трансформации поддержания инновационности, повышающее способность организации к внедрению и масштабированию промышленных инноваций. Этому свидетельствует ежегодная секция «Professional education and lifelong learning», где раскрываются метрики обучения (включая количество часов обучения на сотрудника) и их динамика [28]. Аналогичный пример из мира глобальных ИТ – это Amazon. В

данной компании реализуется стратегическая инициатива «Upskilling 2025», направленная на масштабное повышение квалификации и переобучение сотрудников в ответ на технологические изменения; ход программы и её охват отражается в ежегодных публичных материалах компании [12].

В рамках предлагаемой концептуальной модели (см. рис.) образовательный потенциал организации, будучи интегрированным нематериальным ресурсом, формирует компетентностную и поведенческую основу для проявления инициативности сотрудников и их участия в создании и развитии новых решений. Наличие развитых условий обучения и развития, а также инфраструктурных предпосылок закрепления результатов обучения, а также ценностно-рефлексивных условий для оценки допустимости решений повышает готовность персонала к экспериментированию, снижает барьеры к выдвижению и проработке предложений и способствует воспроизводимости инициатив на уровне организации. В этой связи предполагается, что более высокий уровень ОП связан с более высокой интенсивностью внутрифирменного предпринимательства [16].

H1: Образовательный потенциал организации положительно связан с уровнем внутрифирменного предпринимательства.

Помимо основной гипотезы мы предполагаем наличие положительной связи между отдельными компонентами ОП и внутрифирменным предпринимательством H1.1 – H1.5. Подобные связи будут являться важными импликациями для организаций, в которых нет возможности организовывать полноценный контур из всех компонент ОП.

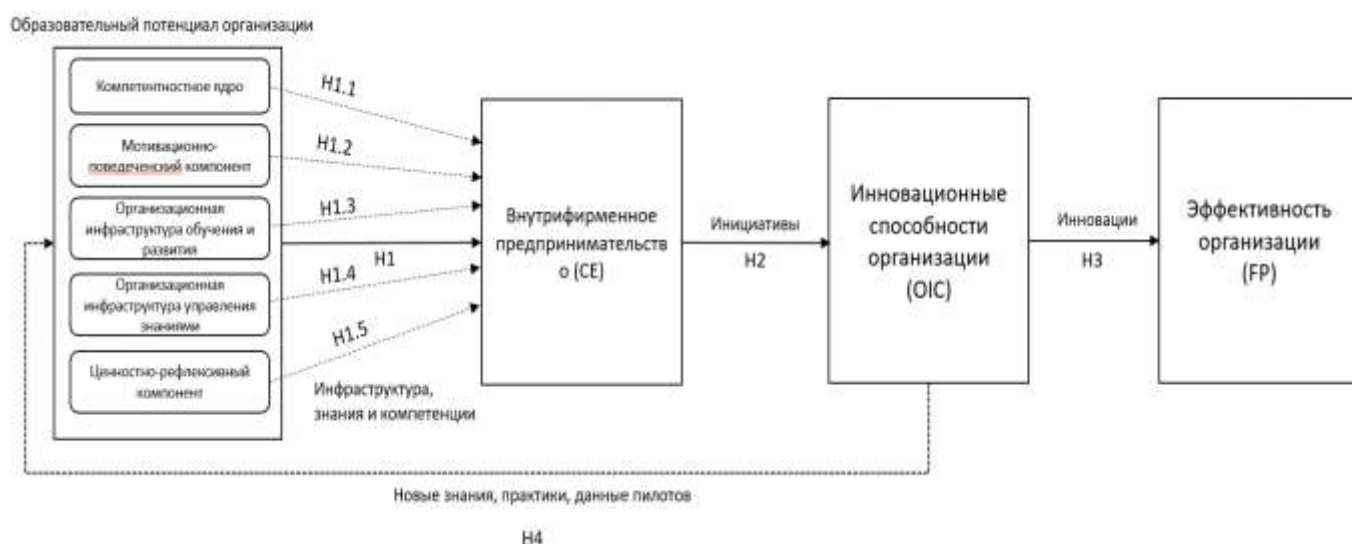


Рис. Концептуальная модель связи ОП с эффективностью организации
(Источник: составлено автором на основании [22, 24, 25, 29])

Внутрифирменное предпринимательство (CE) выступает механизмом, через который организация генерирует и проверяет новые идеи и подходы, накапливает опыт разработки и внедрения инициатив, а также формирует устойчивые процессы управления инновационной деятельностью. Регулярное инициирование и реализация предпринимательских проектов способствует накоплению опыта, развитию кросс-функционального взаимодействия, пилотирования и масштабирования решений. В результате внутрифирменное предпринимательство может рассматриваться как фактор развития организационных инновационных возможностей [20].

H2: Внутрифирменное предпринимательство (CE) положительно связано с инновационными способностями организации (OIC в модели).

Инновационные способности организации отражают способность организации системно преобразовывать идеи и знания во внедренные инновации, включая их разработку, адаптацию и масштабирование. При наличии таких способностей повышается вероятность того, что инновационные инициативы будут доведены до реализации и обеспечат экономический или операционный эффект. Следовательно, инновационные способности могут рассматриваться как один из факторов, определяющих результативность фирмы [22].

H3: Инновационные способности (OIC) положительно связаны с эффективностью организации.

Модель также учитывает динамический аспект развития нематериальных ресурсов организации. Рост инновационных способностей и накопление опыта стимулируют обновление образовательных практик: возникают новые запросы на обучение, актуализируются компетенции, расширяются текущие практики обучения. В этом смысле инновационные способности могут выступать источником последующего укрепления образовательного потенциала, формируя циклический механизм обновления способностей организации [30].

H4 (концептуальная): Инновационные способности организации (ОИС) положительно связаны с последующим развитием образовательного потенциала организации.

На основании изложенных связей ОП рассматривается как ресурсная база, которая проявляется в результативности фирмы не напрямую, а через цепочку организационных механизмов и способностей. Внутрифирменное предпринимательство выступает ближайшим проявлением образовательного потенциала в форме инициатив и экспериментов, а ОИС – более устойчивым результатом данной активности, обеспечивающим внедрение и масштабирование нововведений. Следовательно, влияние ОП на результативность организации носит опосредованный характер и реализуется через последовательность СЕ и ОИС.

H5: Влияние ОП на эффективность организации опосредуется последовательно через внутрифирменное предпринимательство и инновационные способности организации, т.е. реализуется по принципу серийной медиации.

Для оценки влияния компонентов модели необходимо понять индикаторы, с помощью которых возможно оценить каждый из компонентов модели. Мы предлагаем следующие варианты индикаторов (табл. 3). Важно подчеркнуть, что исследование влияния компонент может быть затруднено отсутствием фактических показателей, поэтому мы предлагаем систему индикаторов, которая может базироваться как на данных из проведенных опросов, так и более формальных количественных показателей при их наличии.

Таблица 3

Операционализация компонентов модели с помощью индикаторов

Компонент модели	Примеры индикаторов
Компетентностное ядро	Опросные: • Соответствие компетенций стратегическим задачам • Уровень цифровых/профессиональных/управленческих компетенций • Дефицит компетенций • Learning agility – скорость осваивания материалов, обучение на обратной связи • Автономность сотрудников (умение работать в условиях неопределённости) Количественные показатели • Доля сотрудников, соответствующих профилю компетенций по оценочным процедурам • Результаты годовых оценок/КРП • Доля закрытия вакансий внутренними кандидатами • Доля сотрудников, успешно прошедших ротацию • Количество освоенных инструментов/курсов
Мотивационно-поведенческий компонент	Опросные: • Мотивация к развитию • Вовлеченность в обучение • Готовность делиться опытом • Инициативность Количественные показатели: • Доля сотрудников в обучении/экспертных клубах
Инфраструктура обучения и развития	Количественные показатели: • Наличие ИПР и их выполнение • Наличие наставничества, ротаций • Часы обучения на сотрудника в год • Доля бюджета в L&D в ФОТ • Скорость адаптации новых сотрудников

Окончание табл. 3

Инфраструктура управления знаниями	Количественные показатели: - Наличие единой базы знаний - Наличие регламента по обучению - Наличие процедуры актуализации и архивации знаний - Наличие KPI по актуальности контента
Ценностно-рефлексивный компонент	Опросные: - Наличие практик оценки последствий решений - Наличие этических критериев при отборе проектов/персонала Количественные показатели: - Наличие этических комитетов или экспертиз - Доля программ обучения, включающих модули ответственного принятия решений - Наличие процедур ретроспективного анализа последствий
Внутрифирменное предпринимательство	Опросные: - Поддержка инициативности - Доступ к ресурсам экспериментов - Автономия и возможность тестировать идеи - Скорость принятия решений по пилотам Количественные показатели: - Число инициатив на n сотрудников - Доля сотрудников, вовлеченных в инициативы - Скорость прохождения стадий инициатива – внедрение - Конверсия инициатив во внедрение
Инновационные способности организации	Опросные: - Наличие процедуры отбора инноваций Количественные показатели: - Количество инноваций на n сотрудников - Доля прибыли от реализации инноваций - Число патентов
Эффективность организации	Количественные показатели: - Финансовые – выручка, маржа, ROI - Операционные – производительность, автоматизация - Клиентские – NPS, CSI

Источник: составлено авторами

Выбор конкретных индикаторов напрямую зависит от целей исследования, наличия данных, а также направленности изучаемых организаций. Диверсификация показателей особенно ярко проявляется при оценке эффективности организации. В контексте ПЭ результативность организации может включать не только финансово-операционные показатели, но и параметры доверия и устойчивости взаимодействия со стейкхолдерами. В рамках настоящей концептуальной модели данный контур фиксируется как перспективное направление расширения показателей эффективности при последующей эмпирической проверке.

Заключение

В настоящей работе были выделены основные отличительные черты постноваторской экономики от инновационной экономики, в соответствии с которыми новизна перестает быть самоцелью предпринимательской деятельности, она допустима, но не обязательна. Рост при этом перестает восприниматься универсальным критерием прогресса, а технологии воспринимаются через призму этико-эстетического аспекта. Он принимает особое значение в современных условиях неопределенности, асимметрии информации и непредсказуемости социальных и экологических последствий решений. В постноваторской экономике моральный риск становится предметом осознанного анализа предпринимателями, так как новизна обретает смысл только в случае повышения качества человеческого опыта, способствует устойчивому развитию, усиливает социальное доверие и не разрушает моральные и культурные основания общества. В условиях постноваторской экономики образовательный

потенциал организации уточнен как интегрированный нематериальный ресурс организации, отражающий способность формировать, обновлять и применять знания для принятия человекоцентричных решений, направленных на стратегическое развитие, адаптацию к изменениям внешней среды и поддержание этико-эстетической целостности организационной деятельности. В рамках предложенной концептуализации образовательный потенциал раскрыт через пять взаимосвязанных компонентов: компетентностное ядро, мотивационно-поведенческий компонент, организационная инфраструктура обучения, организационная инфраструктура управления знаниями и ценностно-рефлексивный компонент. Подобное представление позволяет одновременно учитывать ресурсную основу и организационную архитектуру, обеспечивающую воспроизводимость результатов обучения и их масштабируемость. Актуальность предложенной концептуализации усиливается в контексте ПЭ, в котором образовательный потенциал должен обеспечивать не только скорость обновления, но и способность организации к принятию человекоцентричных решений, которая позволяет оценивать решения с позиций их влияния на человеческое развитие, долгосрочную устойчивость и общественную допустимость.

На основе концептуализации предложена модель взаимосвязи образовательного потенциала с внутрифирменным предпринимательством, инновационной способностью и эффективностью организации. Для обеспечения последующей эмпирической верификации модели предложены индикаторы и группы метрик для операционализации ключевых конструкторов, пригодные для использования в опросных исследованиях или при наличии организационных данных.

Научный вклад работы состоит, во-первых, в уточнении границ конструктора образовательного потенциала и его позиционировании относительно близких понятий организационной способности к обучению (OLC) за счет акцента на воспроизводимости компетенций и организационной архитектуре HRD и КМ-инфраструктур. Во-вторых, в структуру образовательного потенциала введен ценностно-рефлексивный компонент, отражающий способность организации к принятию человекоцентричных решений в соответствии с ценностными установками постноваторской экономики. В-третьих, образовательный потенциал интегрирован в причинно-следственную логику формирования инновационных способностей и результативности фирмы через механизм внутрифирменного предпринимательства, что расширяет возможности теоретического объяснения и прикладной диагностики факторов организационной эффективности.

Практическая значимость предложенного подхода заключается в том, что он задает основу для диагностики состояния образовательного потенциала и приоритизации управленческих воздействий: развитие компетентностного ядра, усиление мотивационно-поведенческих предпосылок и инициативности, совершенствование инфраструктуры обучения и развития, повышение зрелости КМ-инфраструктуры, формирование ценностно-рефлексивных практик как условия закрепления и масштабирования результатов.

Результаты исследования могут быть полезны представителям разных сфер. Руководителям и учредителям организаций предложенная структура компонентов ОП, позволяет выявить узкие места в образовательном контуре и формировать целенаправленные программы развития. Для исследователей в области стратегического управления и внутрифирменного предпринимательства работа предлагает концептуальную модель, набор показателей и систему гипотез, пригодных для эмпирической верификации.

Образовательный потенциал организации в условиях постноваторской экономики приобретает особое значение и рассматривается как наиболее важный нематериальный актив организации, способствующий развитию необходимых навыков рефлексии, понимания последствий, развития эстетического восприятия. Исследование управления образовательным потенциалом и его влияния на организационную эффективность является важным и перспективным направлением для будущих исследований.

Ограничением работы является её концептуальный характер: предложенные связи представлены в виде гипотез и требуют последующей эмпирической проверки. Перспективными направлениями дальнейших исследований выступают: разработка и апробация измерительных шкал для компонентов образовательного потенциала, тестирование серийной медиации в модели на выборках организаций из различных отраслей и размеров, проверка гипотезы обратной связи инновационного потенциала и образовательного на панельных данных, позволяющих корректно учесть динамику развития способностей организаций; а также расширение показателей эффективности организации за счет включения параметров человекоцентричности – доверия стейкхолдеров, устойчивости взаимодействия и общественной допустимости.

Литература

1. Гальченко С.А. и др. Человекоцентричность-необходимое условие экономики будущего // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9. №. 2. С. 309-322.
2. Комарова О.А. Образовательный потенциал человека: сущность и характеристики // *Человеческий капитал*. 2024. №. 3. С. 183. DOI: 10.25629/НС.2024.03.12.

3. Кулик А.В. Анализ проектов внутрифирменного предпринимательства в организациях // Креативная экономика. 2024. Т. 18. №. 5. С. 1223-1242. DOI: 10.18334/ce.18.5.120985.
4. Литая Е.Я., Сологуб А.Н. Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами // Экономика и управление. 2024. Т. 30. №. 6. С. 728-739. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-6-728-739.
5. Литая Е.Я., Сологуб А.Н. Управление предпринимательскими проектами в условиях постноваторской экономики // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 2. С. 83–93.
6. Лозина Ю.А., Алексеева Н.С., Бабкин А.В. Структурный капитал как катализатор создания инноваций в управлении интеллектуальным капиталом экосистемы // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. №. 5 (55). С. 557-564.
7. Лукашевич Н. С. Человекоцентричная организация: от теоретических моделей к категориально-системной методологии // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. №. 8
8. Лунова Т.В., Магомедов М.А., Хамбулатова З.Р. Человеческий капитал как драйвер инновационного развития организаций // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. №. 6 (176). С. 39. DOI: 10.26726/rpre2025v6hcaad.
9. Сидорова А.А. Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. №. 98. С. 86-95. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-98-86-95.
10. Adesina A.O., Ocholla D.N. The SECI Model in Knowledge Management Practices: Past, Present and Future // Mousaion. 2019. Т. 37. №. 3. DOI: 10.25159/2663-659X/6557.
11. Alsaleh A. The impact of technological advancement on culture and society // Scientific Reports. 2024. Т. 14. №. 1. С. 32140. DOI: 10.1038/s41598-024-83995-z.
12. Amazon. Upskilling 2025 annual Report 2024. [Электронный ресурс] URL: <https://assets.aboutamazon.com/28/48/6b990cf448b5b4064a54c63cb6c8/amazon-upskilling-report.pdf> (дата обращения 19.04.2026).
13. Apostu S. A. et al. Economic growth through the lenses of education, entrepreneurship, and innovation // Administrative Sciences. 2022. Т. 12. №. 3. С. 74. DOI: 10.3390/admsci12030074.
14. Biggi G., Giuliani E. The noxious consequences of innovation: what do we know? // The Dark Side of Innovation. Routledge, 2022. С. 12-34. DOI: 10.1080/13662716.2020.1726729
15. Bloom N. et al. Are ideas getting harder to find? // American Economic Review. 2020. Т. 110. №. 4. С. 1104-1144. DOI: 10.1257/aer.20180338.
16. Brandi U., Thomassen M. L. Sustainable organizational learning and corporate entrepreneurship: a conceptual model of sustainability practices in organizations // Journal of Workplace Learning. 2021. Т. 33. №. 3. С. 212-228. DOI: 10.1108/JWL-05-2020-0084.
17. Challoumis C. Innovation and Economic Growth: A Comparative Study of Economocracy and Traditional Systems // SSRN Electronic Journal. 2024. Т. 1.
18. Chang Y.Y. et al. The antecedents of corporate entrepreneurship: multilevel, multisource evidence: YY. Chang et al // Review of Managerial Science. 2022. Т. 16. №. 2. С. 355-390. DOI: 10.1007/s11846-021-00447-y.
19. Hiremath N.V., Mohapatra A.K., Paila A.S. A study on digital learning, learning and development interventions and learnability of working executives in corporates // American Journal of Business. – 2021. – Т. 36. – №. 1. – С. 35-61. DOI: 10.1108/AJB-09-2020-0141.
20. Iqbal S. et al. Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management // VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2021. Т. 51. №. 5. С. 732-748. DOI: 10.1108/VJIKMS-02-2020-0033.
21. Kahn K.B. Understanding innovation // Business horizons. 2018. Т. 61. №. 3. С. 453-460. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.01.011.
22. Khalil M.A., Khalil M.K., Khalil R. Passive but defiant: the role of innovative capabilities in knowledge management and corporate entrepreneurship // Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies. 2022. Т. 14. №. 3. С. 422-448. DOI: 10.1108/JEEE-08-2020-0300.
23. Leoni S.A historical review of the role of education: From human capital to human capabilities // Review of Political Economy. 2025. Т. 37. №. 1. С. 227-244. DOI: 10.1080/09538259.2023.2245233.
24. Migdadi M.M. Organizational learning capability, innovation and organizational performance // European Journal of Innovation Management. – 2021. – Т. 24. – №. 1. – С. 151-172. DOI: 10.1108/EJIM-11-2018-0246.
25. Migdadi M.M. Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance // International journal of productivity and performance management. 2022. Т. 71. №. 1. С. 182-210. DOI: 10.1108/IJPPM-04-2020-0154.

26. Saunila M. Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature // *Journal of Innovation & knowledge*. 2020. Т. 5. №. 4. С. 260-265. DOI: 10.1016/j.jik.2019.11.002.
27. Schulz M. Organizational learning // *The Blackwell companion to organizations*. 2017. С. 415-441. DOI: 10.1002/9781405164061.ch18
28. Siemens. Sustainability Report 2024. [Электронный ресурс] URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:32a7154d-edba-47bc-8e9b-9761617ba774/sustainability-report.pdf> (дата обращения 19.04.2026).
29. Urbano D. et al. Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda // *Small Business Economics*. 2022. Т. 59. №. 4. С. 1541-1565. DOI: 10.1007/s11187-021-00590-6.
30. Wang W. et al. More knowledge, better innovation? Role of knowledge breadth and depth // *Management Decision*. 2024. Т. 62. №. 5. С. 1576-1597. DOI: 10.1108/MD-06-2023-0910.

References

1. Gal'chenko S.A. i dr. Chelovekocentrichnost'-neobxodimoe uslovie e'konomiki budushhego // *Liderstvo i menedzhment*. 2022. Т. 9. №. 2. С. 309-322.
2. Komarova O.A. Obrazovatel'ny'j potencial cheloveka: sushhnost' i xarakteristiki // *Chelovecheskij kapital*. 2024. №. 3. С. 183. DOI: 10.25629/HC.2024.03.12.
3. Kulik A.V. Analiz proektov vnutfirmennogo predprinimatel'stva v organizacijax // *Kreativnaya e'konomika*. 2024. Т. 18. №. 5. С. 1223-1242. DOI: 10.18334/ce.18.5.120985.
4. Litau E.Ya., Sologub A.N. Konceptiya chelovekocentrichnosti kak osnova cifrovoj i cennostnoj transformacii pri upravlenii sovremenny'mi predprinimatel'skimi proektami // *E'konomika i upravlenie*. 2024. Т. 30. №. 6. С. 728-739. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-6-728-739.
5. Litau E.Ya., Sologub A.N. Upravlenie predprinimatel'skimi proektami v usloviyax postnovatorskoj e'konomiki // *Nauchny'j zhurnal NIU ITMO. Seriya «E'konomika i e'kologicheskij menedzhment»*. 2026. № 2. С. 83–93.
6. Lozina Yu.A., Alekseeva N.S., Babkin A.V. Strukturny'j kapital kak katalizator sozdaniya innovacij v upravlenii intellektual'ny'm kapitalom e'kosistemy // *Estestvenno-gumanitarny'e issledovaniya*. 2024. №. 5 (55). С. 557-564.
7. Lukashevich N. S. Chelovekocentrichnaya organizaciya: ot teoreticheskix modelej k kategorial'no-sistemnoj metodologii // *Liderstvo i menedzhment*. 2025. Т. 12. №. 8
8. Luneva T.V., Magomedov M.A., Xambulatova Z.R. Chelovecheskij kapital kak drayver innovacionnogo razvitiya organizacij // *Regional'ny'e problemy' preobrazovaniya e'konomiki*. 2025. №. 6 (176). С. 39. DOI: 10.26726/rppe2025v6hcaad.
9. Sidorova A.A. Organizacionnaya ambidekstriya: konceptual'ny'e osnovy i sovremennye podxody // *Gosudarstvennoe upravlenie. E'lektronny'j vestnik*. 2023. №. 98. С. 86-95. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-98-86-95.
10. Adesina A.O., Ocholla D.N. The SECI Model in Knowledge Management Practices: Past, Present and Future // *Mousaion*. 2019. Т. 37. №. 3. DOI: 10.25159/2663-659X/6557.
11. Alsaleh A. The impact of technological advancement on culture and society // *Scientific Reports*. 2024. Т. 14. №. 1. С. 32140. DOI: 10.1038/s41598-024-83995-z.
12. Amazon. Upskilling 2025 annual Report 2024. [E'lektronny'j resurs] URL: <https://assets.aboutamazon.com/28/48/6b990cf448b5b4064a54c63cb6c8/amazon-upskilling-report.pdf> (data obrashheniya 19.04.2026).
13. Apostu S.A. et al. Economic growth through the lenses of education, entrepreneurship, and innovation // *Administrative Sciences*. 2022. Т. 12. №. 3. С. 74. DOI: 10.3390/admsci12030074.
14. Biggi G., Giuliani E. The noxious consequences of innovation: what do we know? // *The Dark Side of Innovation*. Routledge, 2022. С. 12-34. DOI: 10.1080/13662716.2020.1726729
15. Bloom N. et al. Are ideas getting harder to find? // *American Economic Review*. 2020. Т. 110. №. 4. С. 1104-1144. DOI: 10.1257/aer.20180338.
16. Brandi U., Thomassen M. L. Sustainable organizational learning and corporate entrepreneurship: a conceptual model of sustainability practices in organizations // *Journal of Workplace Learning*. 2021. Т. 33. №. 3. С. 212-228. DOI: 10.1108/JWL-05-2020-0084.
17. Challoumis C. Innovation and Economic Growth: A Comparative Study of Economocracy and Traditional Systems // *SSRN Electronic Journal*. 2024. Т. 1.
18. Chang Y.Y. et al. The antecedents of corporate entrepreneurship: multilevel, multisource evidence: YY. Chang et al // *Review of Managerial Science*. 2022. Т. 16. №. 2. С. 355-390. DOI: 10.1007/s11846-021-00447-y.

19. Hiremath N.V., Mohapatra A.K., Paila A.S. A study on digital learning, learning and development interventions and learnability of working executives in corporates // *American Journal of Business*. – 2021. – Т. 36. – №. 1. – С. 35-61. DOI: 10.1108/AJB-09-2020-0141.
20. Iqbal S. et al. Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management // *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2021. Т. 51. №. 5. С. 732-748. DOI: 10.1108/VJIKMS-02-2020-0033.
21. Kahn K.B. Understanding innovation // *Business horizons*. 2018. Т. 61. №. 3. С. 453-460. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.01.011.
22. Khalil M.A., Khalil M.K., Khalil R. Passive but defiant: the role of innovative capabilities in knowledge management and corporate entrepreneurship // *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2022. Т. 14. №. 3. С. 422-448. DOI: 10.1108/JEEE-08-2020-0300.
23. Leoni S.A historical review of the role of education: From human capital to human capabilities // *Review of Political Economy*. 2025. Т. 37. №. 1. С. 227-244. DOI: 10.1080/09538259.2023.2245233.
24. Migdadi M.M. Organizational learning capability, innovation and organizational performance // *European Journal of Innovation Management*. – 2021. – Т. 24. – №. 1. – С. 151-172. DOI: 10.1108/EJIM-11-2018-0246.
25. Migdadi M.M. Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance // *International journal of productivity and performance management*. 2022. Т. 71. №. 1. С. 182-210. DOI: 10.1108/IJPPM-04-2020-0154.
26. Saunila M. Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature // *Journal of Innovation & knowledge*. 2020. Т. 5. №. 4. С. 260-265. DOI: 10.1016/j.jik.2019.11.002.
27. Schulz M. Organizational learning // *The Blackwell companion to organizations*. 2017. С. 415-441. DOI: 10.1002/9781405164061.ch18
28. Siemens. Sustainability Report 2024. [E`lektronny`j resurs] URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:32a7154d-edba-47bc-8e9b-9761617ba774/sustainability-report.pdf> (data obrashheniya 19.04.2026).
29. Urbano D. et al. Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda // *Small Business Economics*. 2022. Т. 59. №. 4. С. 1541-1565. DOI: 10.1007/s11187-021-00590-6.
30. Wang W. et al. More knowledge, better innovation? Role of knowledge breadth and depth // *Management Decision*. 2024. Т. 62. №. 5. С. 1576-1597. DOI: 10.1108/MD-06-2023-0910.

Статья поступила в редакцию 18.06.2026
Принята к публикации 27.08.2026

Received 18.06.2026
Accepted for publication 27.08.2026