

На правах рукописи



ТИМАЕВ РОМАН ИВАНОВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОЛЛАБОРАЦИИ В РЕТЕЙЛЕ**

Специальность: 5.2.6. – Менеджмент

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва, 2025

Диссертационная работа выполнена на кафедре интегрированных коммуникаций и рекламы ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»

**Научный руководитель**

Доктор экономических наук, доцент  
**Абаев Алан Лазаревич**

**Официальные оппоненты:**

**Азоев Геннадий Лазаревич**  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой маркетинга  
федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего  
образования «Государственный университет  
управления»

**Дашков Леонид Павлович**  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента и торгового  
дела автономной некоммерческой  
образовательной организации высшего  
образования Центросоюза Российской  
Федерации «Российский университет  
кооперации»

**Ведущая организация:**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Российский экономический  
университет имени Г.В. Плеханова»

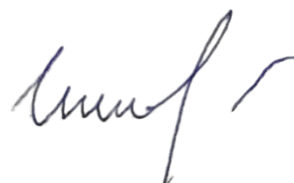
Защита диссертации состоится 26 июня 2025 года в 15:00 на заседании диссертационного совета 24.2.366.11, созданного на базе ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет».

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте ФГАУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»:

[https://www.rsuh.ru/upload/main/dissov/1\\_dis\\_Timaev\\_RI\\_170.pdf](https://www.rsuh.ru/upload/main/dissov/1_dis_Timaev_RI_170.pdf)

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук



И.Ю. Ильина

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Одним из ключевых факторов экономического роста страны на современном этапе развития общества является активизация инновационного процесса и повышение эффективности управления инновационной деятельностью. Для того чтобы обеспечить лидирующие позиции в мировой экономике, государство должно стимулировать экономические субъекты как к разработке и внедрению передовых технологий и производству новых продуктов, так и к развитию организационных инноваций, направленных на совершенствование управления инновационной деятельностью.

Необходимость внедрения технологических и организационных инноваций сегодня очевидна во всех сферах экономики, в том числе в торговле. Вызовы первой четверти XXI века существенно повлияли на сферу торговли, как в оптовом, так и в розничном сегменте (или ретейле). Пандемия, связанная с распространением коронавирусной инфекции, оказала значительное влияние на развитие всех клиентоориентированных отраслей экономики. В первую очередь поменялись бизнес-модели многих розничных компаний и, соответственно, процессы управления ретейлом. Это обусловлено тем, что в обществе изменились поведенческие факторы и модели потребления.

Обострение геополитической обстановки и разрыв сложившихся торговых связей со многими зарубежными компаниями (в первую очередь из западных стран) оказали существенное влияние на макро- и микроэкономические процессы и, соответственно, на принципы ведения бизнеса в розничной торговле. С марта 2022 года появилось большое количество негативных факторов, влияющих на ретейл: ограничения в передаче технологий, уход или приостановка деятельности крупнейших мировых западных технологических вендоров, отмена международных проектов по цифровизации торговой сферы, затруднения с проведением международных финансовых операций, приостановка инвестиций в стартапы со стороны западных венчурных фондов, заморозка и отказ корпораций от проведения инновационных пилотных проектов развития технологий.

В то же время эти негативные факторы послужили стимулом для поиска эффективных решений на основе отечественных разработок. Так, уход западных компаний освободил нишу для развития предпринимательства в области импортозамещения технологий. В связи с этим ключевой задачей на ближайшие годы для Российской Федерации становится развитие технологического суверенитета в условиях санкций.

Еще одним ключевым вызовом для ретейла можно считать появление новых участников сферы торговли, а именно технологических компаний и их экосистем. Сегодня крупнейшие технологические компании, такие как ООО «Интернет решения» (OZON), ПАО «Сбербанк» (Сбер), ООО «Яндекс» и другие, являются экосистемными гигантами, развивающими высокотехнологичный бизнес во многих отраслях, в том числе и в торговле, становясь прямыми конкурентами традиционному ретейлу. Такие технологические компании активно используют инновационные разработки для оптимизации своей деятельности, и именно

поэтому наиболее важной тенденцией развития в традиционной торговле сегодня также является внедрение инноваций, развитие технологий и цифровизация. Использование цифровых технологий позволяет ретейлерам существенно повысить свою эффективность и конкурентоспособность, укрепить рыночные позиции. Лидеры международного и российского ретейла начинают создавать свои цифровые технологические бизнесы и экосистемы.

Внедрение цифровых технологий в современных условиях обуславливает необходимость переосмысления методов управления инновациями в данной сфере. При разработке, внедрении и использовании инноваций необходимо учитывать специфику розничной торговли. На первый план выходит необходимость изменения системы управления инновациями в ретейле.

Сегодня очевидна тенденция к использованию более сложных моделей инновационной деятельности. Актуальным вызовам и трендам в системе управления инновационной деятельностью (и с учетом необходимости стимулирования спроса на инновационные разработки) соответствуют и новые формы ее организации: сообщества пользователей, объединения инновационно ориентированных организаций, сети бизнес-инкубаторов, сети знаний, союзы акселераторов и другие формы объединений, предполагающие интеграцию исследовательских и инновационных процессов.

В современной экономической науке для подобных объединений появился специальный термин — «технологические коллаборации», который позволил существенно расширить функциональные возможности альянсов. В научной литературе еще не выработалось устойчивого однозначного определения данного термина, как нет и понимания его применимости в различных секторах экономики с учетом их специфики и различных условий использования.

Дальнейшее развитие технологических коллабораций и их использование в ретейле с целью повышения эффективности управления инновационной деятельностью и, как следствие, ускорения внедрения инноваций, снижения затрат на разработку технологий, улучшения клиентского опыта и повышения своей конкурентоспособности определяет своевременность данного диссертационного исследования.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения и развития теоретических и методических положений по вопросам использования технологических коллабораций в ретейле в условиях его цифровой трансформации с целью повышения эффективности управления инновационной деятельностью организаций данной сферы.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросам инновационной деятельности, управления инновациями, инновационного развития, а также использованию механизмов поддержки инновационно ориентированных организаций посвящены работы зарубежных и российских ученых: М. Боджерса, К. Кристенсена, К. М. Мейсона, Г. Мюррея, Ф. Никсона, М. ван Оснабрюгге, Д. Политиса, Б. Санто, Б. Твисса, Дж. Уиттэма, Б. Дж. Уотсона, Д. Уэста, Р. Т. Харрисона, Г. Чесбро, А. Л. Абаева, Л. И. Абалкина, А. И. Анчишкина, А. Э. Айвазова, О. Т. Богомолова, С. Д. Бодрюнова, В. С. Волкова, С. Ю. Глазьева,

Л. М. Гохберга, И. Г. Дежиной, А. А. Дынкина, Н. И. Ивановой, А. Е. Карлика, Г. Б. Клейнера, Д. И. Кокурина, Д. С. Львова, О. П. Молчановой, Б. З. Мильнера, В. М. Полтеровича, В. Л. Попова, А.А. Пороховского, И.Г. Салимьяновой, Т. А. Селищевой, О. П. Сурина, Г. С. Хромова, Ю. В. Яковца и др.

М. Райт, Р. Аэрнаудт, С. А. Майэн, Ф. Фэн, Д. С. Сайджел, В. Ш. Каганов, С. Г. Поляков, М. В. Рычев и другие авторы внесли существенный вклад в развитие теории и практики функционирования новых организационных структур в инновационной деятельности.

К наиболее известным исследованиям в области инновационной деятельности в ретейле можно отнести работы В. В. Богатова, П. И. Ваганова, Н. Д. Дмитриева, В. Я. Захарова, А. А. Павловой, Е. А. Рогозиной, Д. С. Сыроежкиной, Ф. Тедтлинга, М. Трипла, О. В. Трофимова, Д. В. Федюнина, О. А. Фихнера, В. Халльера и др.

Вопросы цифровой трансформации в розничной торговле рассматриваются в трудах российских ученых В. В. Бахарева, Г. Ю. Митяшина, М. К. Пасюка, А. А. Семеновой, Л. П. Ноговициной, Ж. П. Шнор и зарубежных исследователей М. Пальми, Л. Мие, П. Огази, В. Парида, Дж. Винсента и др.

В последние несколько лет в экспертном сообществе активизировалось обсуждение проблем формирования и использования коллабораций как инструмента повышения инновационной активности и обеспечения технологического суверенитета страны. Некоторые аспекты взаимодействия различных субъектов экономической деятельности в формате коллабораций рассматриваются в работах Н. В. Василенко, Ю. В. Гусева, В. А. Гребенниковой, В.С. Коркина, В.С. Кошкиной, Р.И. Литвина, Е.С. Молчановой, Н. А. Пименова, Р. С. Рожнова, О. А. Смуткина, И. В. Христофоровой и др.

В то же время в данных работах не раскрываются проблемы развития инструментов и систем управления инновационной деятельностью на основе партнерств и коллабораций в сфере ретейла в новых экономических условиях, что обуславливает теоретическую и практическую востребованность диссертационного исследования.

**Объектом исследования** является инновационная деятельность организаций в сфере ретейла.

**Предметом исследования** является процесс управления инновационной деятельностью организаций на основе технологической коллаборации в ретейле.

**Цель исследования** заключается в развитии теоретических положений и обосновании практических рекомендаций по совершенствованию механизмов управления инновационной деятельностью организаций на основе технологической коллаборации в ретейле.

Для достижения цели диссертационного исследования автором в работе поставлены следующие задачи, что определило логику и структуру исследования:

- изучить и систематизировать теоретические подходы к формированию инновационной деятельности организаций, выявить специфику управления инновационной деятельностью организаций сферы ретейла в условиях социально-экономической трансформации;

- раскрыть роль технологических коллабораций в системе управления инновационной деятельностью организаций сферы ретейла в условиях цифровой трансформации;
- разработать модель технологической коллаборации в ретейле и оценить возможности ее использования в управлении инновационной деятельностью организаций сферы ретейла;
- разработать и обосновать практические рекомендации по совершенствованию механизмов управления инновационной деятельностью организаций на основе технологической коллаборации в ретейле;
- предложить методику расчета эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации и оценить возможности ее использования для анализа результативности процесса внедрения инноваций в организациях сферы ретейла.

**Область исследования** соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»: п. 19 — «Управление инновациями. Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы управления инновациями», п. 26 — «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса».

**Методология исследования.** Основным методологическим принципом исследования явился процессный подход к рассмотрению инновационной деятельности в ретейле. Учитывая основные положения концепции научного управления Ф. У. Тейлора и Г. Форда, а также концепции Balanced Scorecard (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон и концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Р. Чампи, обосновывающие изменение модели управления производством, организации бизнес-процессов и изменение организационных структур в управлении технологическим развитием компаний с целью повышения ее конкурентоспособности, мы считаем, что процессный подход определяет и обуславливает необходимость рассмотрения технологических инноваций в процессе организации и управления инновационной деятельностью во взаимосвязи и взаимовлиянии с организационными инновациями.

В ходе проведения исследования использовались методы системного анализа, то есть системного рассмотрения объекта и предмета исследования, методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, метод научной абстракции и обобщения, а также методы обработки данных — группировка, сравнение, расчет относительных показателей. Использование данных методов при проведении научного исследования позволило получить достоверные и целостные результаты и сформулировать выводы.

Теоретической основой диссертации являются результаты, содержащиеся в работах и исследованиях российских и зарубежных ученых в области теории инноваций, инновационной деятельности, управления инновациями в торговле, торговой деятельности.

Эмпирической основой исследования явились нормативно-правовые акты, материалы научно-практических конференций, данные аналитических и

статистических сборников, данные финансовой отчетности российских ретейлеров, результаты практической деятельности по управлению инновационным процессом в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» по внедрению предложений, разработанных в диссертации.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в решении важной научной задачи, заключающейся в разработке авторской модели технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в ретейле на основе использования процессного и системного подходов к исследованию теоретических и практических вопросов управления инновационной деятельностью в сфере ретейла для повышения его эффективности.

**Основные результаты исследования, составляющие научную новизну:**

1. Систематизирован понятийный аппарат и уточнены сущность и содержание системы управления инновационной деятельностью в ретейле. Инновации как процесс представляют собой изменения в области технологий (технологические инновации) и формирование новых организационных структур, способствующих преобразованию профессиональных компетенций в активы через реализацию инновационных проектов, основанных на соединении различных взаимодополняющих компетенций, которыми обладают участники, в результате чего возникает положительный синергетический эффект. На основе процессного подхода в исследовании выявлена взаимосвязь и взаимозависимость организационных и технологических инноваций. Определено, что более эффективно осуществлять поиск необходимых на данный момент ретейлерам инноваций, а также внедрять цифровые технологии в свою деятельность возможно с использованием такого элемента инфраструктуры инноваций, как технологические коллаборации — новая форма организации деятельности компаний в целях повышения эффективности управления ее инновационной деятельностью (п. 19 паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент ВАК при Минобрнауки России).

2. На основе анализа функционирования существующих управленческих моделей партнерств в ретейле выявлена их специфика и обоснована необходимость использования технологических коллабораций для внедрения инноваций в отрасли. Определено, что целью такой интеграции может являться организация совместной исследовательской деятельности, коллективных разработок и экспериментов, внедрение и коммерциализация идей и технологий, а также оценка результатов использования инноваций в реальной хозяйственной деятельности, в том числе в пилотных экспериментальных проектах. Установлено, что в результате использования технологических коллабораций риски инновационной деятельности для отдельных компаний существенно снижаются и повышается вероятность реальных внедрений инноваций, а также их коммерциализации. Обосновано, что результатом такой деятельности является снижение затрат и рост прибыли (п. 19 и п. 26 паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент» ВАК при Минобрнауки России).

3. Разработана авторская модель управления инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации в ретейле, обеспечивающая основные направления цифровой трансформации ретейла. Модель включает в себя четыре ключевых блока: организационный, процессный, структурный и ресурсный. С точки зрения процессного подхода предлагаемая модель управления инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации представляет собой особую форму сотрудничества и совместной деятельности участников проекта, основанную на соединении различных взаимодополняющих компетенций участников проекта: ретейлеров, технологических компаний, венчурных инвесторов, акселерационных фондов, научных сообществ и иных альянсов и союзов. Объединение взаимодополняющих компетенций позволяет достичь положительного синергетического эффекта в совместной деятельности за счет повышения качества инновационных проектов, увеличения доли успешных пилотных проектов, совместной разработки передовых технологических решений и снижения бюджетов на инновационную деятельность. Наличие такого разнообразия участников коллаборации способствует созданию благоприятных условий для возникновения и развития инновационной деятельности в ретейле (п. 19 и п. 26 паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент» ВАК при Минобрнауки России).

4. В результате проведенной апробации авторской модели на инновационном технологическом альянсе ретейлеров RITA разработан алгоритм внедрения технологической коллаборации в организациях сферы ретейла. Предложен адаптированный к новым социально-экономическим условиям подход к организации и управлению поэтапным процессом анализа, поиска, привлечения, разработки и пилотирования инновационных решений на основе технологической коллаборации, который обеспечивает повышение эффективности и снижение затрат. Механизм интеграции концепции экосистемы Рона Аднера (Ecosystem-as-Structure) использован для анализа технологической коллаборации как динамической системы, где успех зависит от слаженности взаимодействия всех компаний-участниц из разных отраслей. Сформулированы критерии оценки готовности организаций из сферы ретейла к вступлению в технологический альянс (п. 19 паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент» ВАК при Минобрнауки России).

5. Предложена и обоснована методика расчета эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации. На основе системного анализа отраслевой специфики сферы ретейла, стандартов инвестирования инновационных проектов, стратегий повышения капитализации розничных компаний предложен системообразующий показатель, характеризующий деятельность компании, — стоимость бизнеса. Основным методом оценки влияния инновационной деятельности на стоимость бизнеса предложено считать расчет динамики рентабельности собственного капитала (ROE) по модели фирмы DuPont Analysis, так как инновации инвестируются из собственного капитала. Результаты проведенных расчетов по оценке

эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации показали, что внедрение такой модели имеет следствием рост эффективности процесса внедрения технологических инноваций и повышение результативности деятельности компании в целом (п. 26 паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент» ВАК при Минобрнауки России).

**Теоретическая значимость результатов исследования** заключается в том, что обоснованные в диссертационной работе выводы и положения расширяют существующие научные идеи и представления о сущности и особенностях инновационной деятельности и системы управления ею (инновационной деятельностью) в ретейле (на основе технологической коллаборации), а также способствуют повышению эффективности торговли как одного из важнейших секторов экономики.

**Практическая значимость исследования.** Разработанная и апробированная модель управления инновационной деятельностью на основе технологической коллаборации в ретейле может быть использована как в торговле, так и в других сферах и отраслях экономики. Важное практическое значение имеет авторская модель технологической коллаборации для развития организационных и технологических инноваций в ретейле, разработанный алгоритм внедрения подобной коллаборации, а также обоснованная методика оценки эффективности ее применения в торговле.

Представленные результаты использования предложенной модели технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в ретейле на примере альянса RITA (Retail Innovation Tech Alliance) позволяют сделать выводы о ее практической реализуемости и эффективности. Рассмотренные в диссертации процессы цифровой трансформации присущи и другим сферам экономики, в связи с чем предложенные в исследовании рекомендации по формированию технологической коллаборации как инструмента управления инновациями могут быть использованы, например, в банковском секторе, промышленности или логистике.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные результаты проведенного исследования докладывались на научно-практических конференциях, круглых столах, семинарах, в том числе:

- региональной научно-практической конференции «Развитие экономики Российской Федерации в условиях формирования технологического суверенитета: актуальные вопросы теории и практики» (г. Егорьевск, Московской области, 2023 год);
- международной научно-практической конференции «Международный бизнес: время вызовов и возможностей» (г. Москва, 2023 год).
- международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы регионального развития: поиск новой модели» (г. Ульяновск, 2024 год);
- региональной научно-практической конференции «Развитие науки и образования: актуальные тенденции и инновации» (г. Егорьевск, Московской области, 2024 год);

- международной научной конференции «Чаяновские чтения — 2025: Россия на пути к суверенной социальной экономике» (г. Москва, 2025 год);
- IX всероссийской научно-практической конференции «Образование 4.0: конкуренция, компетенции, коммуникации и креатив 2025» (г. Москва, 2025 год).

**Публикации.** Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования отражены в десяти публикациях общим объемом 4,8 авторского листа, в том числе пяти публикациях в изданиях, рекомендованных ВАК.

**Авторские свидетельства и патенты.** Получено четыре патента на промышленный образец и один патент на изобретение.

**Структура и объем диссертации.** В соответствии с целью исследования и поставленными задачами сложилась структура и логика его проведения. Диссертация включает в себя введение, три главы (девять параграфов), заключение, список литературы (в составе 248 источников) и пять приложений.

## **II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Изучены и систематизированы теоретические подходы к формированию инновационной деятельности организаций, выявлена специфика управления инновационной деятельностью организаций сферы ретейла в условиях социально-экономической трансформации.**

По результатам исследования различных источников отметим, что между понятиями «новшество», «новация», «инновация» и «нововведение» имеют место существенные различия. Следует также отметить, что в Российской Федерации даже на законодательном уровне отсутствует определение понятий «инновация» и «инновационная деятельность».

По нашему мнению, инновации – это не просто новые продукты, технологии, знания и компетенции, методы и приемы. Инновации, как процесс, представляют собой изменения в области технологий (технологические инновации) и формирование новых организационных структур или изменения в организационной структуре (организационные инновации), способствующие преобразованию набора новых идей, разработок или компетенций в ликвидные активы через реализацию инновационных проектов, предполагающие последующую продажу и продвижение их на рынке.

Таким образом, понятие «инновация» не является синонимом понятия «изобретение», которое обозначает создание нового продукта, разработку новой технологии или усовершенствование старой. Многие усовершенствования технологий или продуктов можно назвать просто улучшениями. Отличительная особенность инноваций состоит в их способности создавать дополнительную стоимость, получить дополнительную прибыль в связи с их внедрением.

В настоящее время в научной литературе принято считать, что инновации подразделяются как минимум на два типа: технологические и организационные.

Под технологическими инновациями понимается именно процесс разработки, внедрения и распространения (коммерциализация) новых или значительно улучшенных технологий, продуктов, процессов или услуг, которые приводят к существенным изменениям, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности. Примерами таких технологических инноваций могут быть искусственный интеллект, роботы, квантовые компьютеры и т. п.

Под организационными инновациями понимается процесс трансформации и внедрения новых или значительно улучшенных методов, процессов или структур организации работы, взаимодействия между сотрудниками, распределения ресурсов и принятия решений, которые также направлены на повышение ее эффективности и конкурентоспособности. Примерами таких организационных инноваций могут быть продуктовые команды, трайбы, Agile, Kanban и т. п.

Важно понимать, что оба типа инноваций определяются процессным подходом. Именно процессный подход к пониманию инноваций обуславливает необходимость изучения взаимовлияния и взаимосвязи технологических и организационных инноваций в управлении инновационной деятельностью (см. рис. 1). Инновационная деятельность, связанная с внедрением технологических решений, приводит к изменениям в традиционных организационных структурах управления. В свою очередь, организационные инновации (появление трайбов или доменов) способствуют развитию человеческого капитала, новых знаний, навыков, компетенций, тем самым формируя платформу для выращивания технологических инноваций.

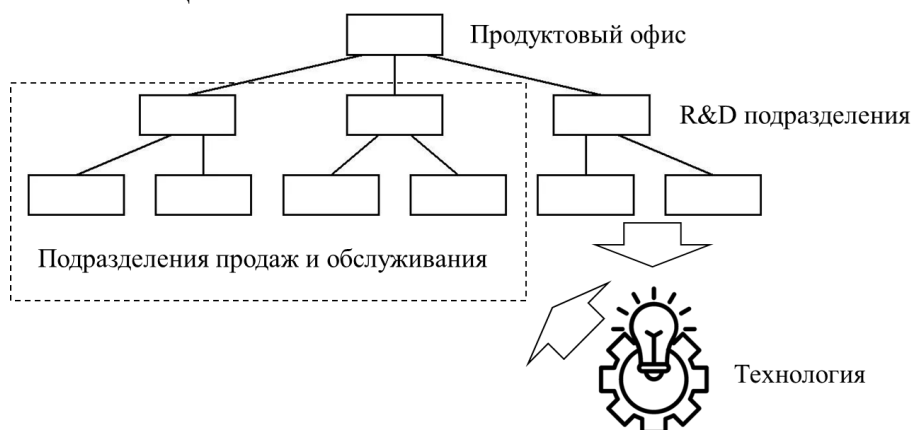


Рис. 1. Взаимосвязь организационных и технологических инноваций.

Источник: составлено автором

Современная экономика не может развиваться без внедрения и использования инноваций. Основной тенденцией инновационной деятельности сегодня является цифровая трансформация бизнес-процессов, которая приводит к существенным изменениям в компании, включая организационные структуры с усилением горизонтальных связей и ослаблением вертикальных. Однако процессы, связанные с их внедрением и использованием, сталкиваются с множеством проблем, среди которых одной из важнейших является формирование системы эффективного управления инновациями.

Необходимо учитывать, что внедрение инноваций не должно быть самоцелью. Этот процесс должен быть направлен на формирование такого управленческого подхода, который бы позволил, на основе внедрения и использования как технологических, так и организационных инноваций, повысить эффективность управления инновационной деятельностью. Конечной целью внедрения инноваций и организации эффективного управления ими, естественно, является оптимизация всех бизнес-процессов торговой организации.

Основополагающим в управлении организационными и технологическими инновациями в ретейле является формирование такого подразделения в организационной структуре компании, которое обеспечит систему управления инновационной деятельностью, соответствующую степени инновационности, цифровизации и зрелости компании.

Действующие организационные структуры по управлению инновационной деятельностью в ретейле имеют разную степень развития. Степень развития системы управления инновационной деятельностью напрямую зависит от степени развитости самой компании и, по сути, определяет уровень цифровизации и, как следствие, эффективности ретейлера в целом.

Развитая система управления инновационной деятельностью в ретейле включает в себя управление процессами анализа рынков и технологий, поиска, привлечения и покупки стартапов, проверки гипотез, разработки собственных технологических решений и развития культуры инноваторства (см. рис. 2).

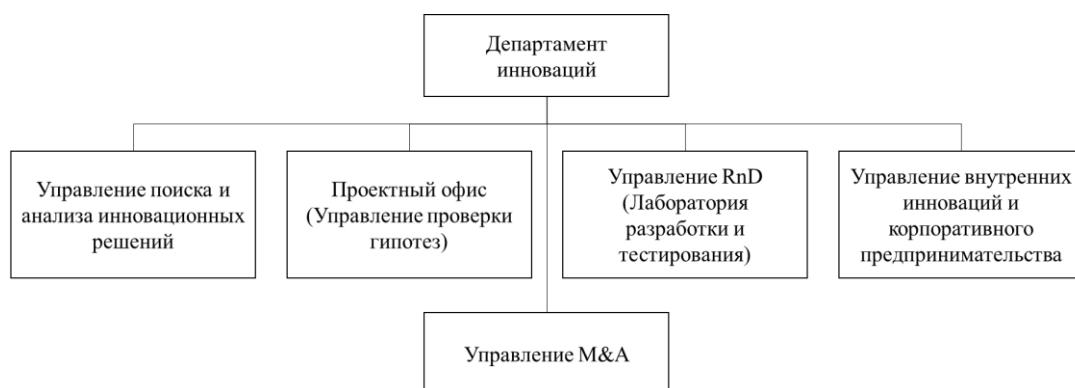


Рис. 2. Развитая система управления инновационной деятельностью в ретейле.

Источник: составлено автором

Полноценное управление инновационной деятельностью в ретейле требует существенных затрат финансовых, материальных и временных ресурсов. Становится очевидно, что более эффективно осуществлять поиск необходимых на данный момент ретейлерам инноваций, а также внедрять цифровые технологии в свою деятельность возможно с использованием такого элемента инфраструктуры инноваций, как партнерства или коллаборации.

## **2. Раскрыта роль технологических коллабораций в системе управления инновационной деятельностью организаций сферы ретейла в условиях цифровой трансформации.**

Под коллаборацией понимается особая форма сотрудничества и совместной деятельности участников проекта по реализации организационных и технологических инноваций, основанной на соединении различных взаимодополняющих компетенций, которыми обладают различные участники.

Отличительной чертой коллаборации по сравнению с партнерством является высокая степень гибкости и адаптивности организационно-управленческих структур, ориентированных на оперативное реагирование на специфические задачи и реализацию краткосрочных проектов. В рамках коллаборационных взаимодействий сохраняется автономия и независимость участников, что способствует повышению скорости и эффективности реализации инновационных инициатив. Коллаборационный формат взаимодействия особенно эффективен при реализации множества краткосрочных пилотных проектов, связанных с разработкой и апробацией инновационных решений. В отличие от него, партнёрства характеризуются стратегической направленностью, долгосрочным характером взаимодействия, наличием юридически оформленных обязательств и жёстко регламентированных структур, предназначенных для реализации комплексных и капиталоемких проектов с длительным горизонтом планирования.

Целью таких коллабораций является именно объединение усилий в создании и внедрении в деятельность участников инноваций, способствующих повышению эффективности деятельности. Особую ценность в процессе развития совместной деятельности представляют собой коллаборации в сфере науки и инноваций. Такие коллаборации являются инструментами инновационной политики. Создание технологических коллабораций в научной и инновационной сферах существенно ускоряет продвижение новых разработок и стартапов, новых продуктов на новые рынки.

В современных геополитических условиях Российская Федерация имеет ограничение доступа к мировым инновационным технологиям. В частности, для российских компаний отсутствует возможность проводить совместные исследования, разработки и пилотирование любых технологических решений. Западные международные акселерационные фонды больше не оказывают услуг российским ретейлерам по поиску и предоставлению технологических решений в области инновационной деятельности в США, странах Европы и мира. Проведение таких исследований возможно с использованием третьих стран, находящихся в нейтральной по отношению к западным странам и России позиции, становится дорогим удовольствием.

Для передовых российских ретейлеров, активно работающих в направлении инновационного развития, все более актуальным становится вопрос объединения усилий в направлении инновационной деятельности для совместного поиска, анализа, оценки и апробации передовых технологических решений, применимых в торговле.

В партнерстве важным является совместное достижение общих целей всеми участниками, при котором происходит обмен знаниями, обучение и достижение согласия (консенсуса). Сотрудничество торговых компаний позволяет проводить исследования современных технологических трендов и скаутинг наиболее релевантных технологий за счет общего бюджета партнеров, существенно сокращая затраты финансовых, материальных и временных ресурсов, что весьма актуально в условиях современных санкций и сложности обмена информацией.

Проведенный анализ практики организации партнерств и коллабораций в ретейле позволяет систематизировать представление о их моделях, составах и структурах. На российском рынке ретейлеры в большинстве случаев организуют партнерство с технологическими компаниями, производителями, банками, ресторанами, брендами, фондами и другими ретейлерами.

Объединение усилий дает значимые преимущества, заключающиеся в расширении аудитории, уникальности торговых предложений, снижении проектных затрат, укреплении имиджа, повышении продаж, адаптации к трендам и т.д.

Однако, существующие модели партнерств в ретейле имеют и существенные недостатки. Они заключаются в отсутствии открытости, краткосрочности целей и ограниченности компетенций участников проекта по сферам деятельности. При этом важным фактором для развития инновационной деятельности и технологий является взаимодополнение и расширение экспертизы друг друга знаниями и ресурсами из других сфер деятельности, за счет чего должен формироваться положительный синергетический эффект.

Таким образом, существующие модели партнерств в ретейле не обеспечивают долгосрочную эффективную инновационную деятельность, способную значимо и непрерывно развивать преимущество в конкуренции с технологическими экосистемами. Это значит, что требуется разработка более эффективных моделей управления инновационной деятельностью.

### **3. Разработана авторская модель технологической коллаборации в ретейле для управления инновационной деятельностью (как технологическими, так и организационными ее аспектами) и оценена возможности ее использования в организациях сферы ретейла.**

На основе процессного подхода под коллаборацией мы понимаем особую форму сотрудничества и совместной деятельности участников проекта по реализации организационных и технологических инноваций, основанную на соединении различных взаимодополняющих компетенций участников проекта, обеспечивающих возникновение положительного синергетического эффекта. Под различными компетенциями участников проекта также понимается и сфера их деятельности, что является важным фактором в сегодняшних условиях развития технологического суверенитета страны. Коллаборация должна представлять собой «плодородную почву» для развития инноваций от стартапов в направлении RetailTech, обеспечивая их рынком сбыта, ресурсами, знаниями, технологиями и инвестициями.

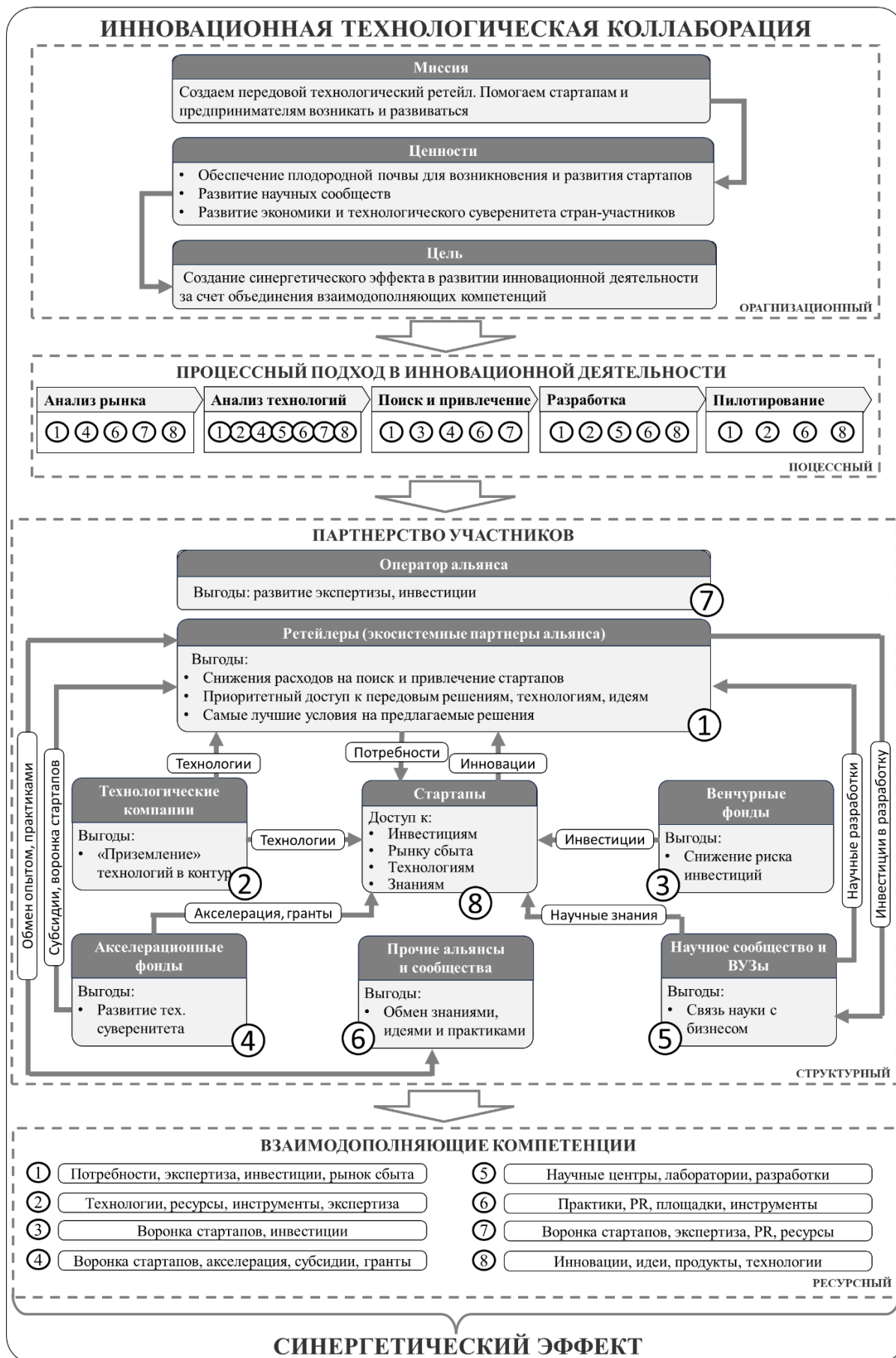


Рис. 3. Авторская модель инновационной технологической коллаборации в ретейле. Источник: составлено автором

На рисунке 3 представлена авторская модель организации технологической коллаборации для управления развитием технологических и организационных инноваций в ретейле.

Предлагаемая модель включает в себя четыре крупных последовательных блока: организационный, процессный, структурный и ресурсный. Организационный блок представляет собой процессный подход к оформлению коллаборации в результате разработки стратегии, миссии, ценностей, позиционирования и целей, а также к формированию организационной структуры партнерства и регламентов взаимодействия. Процессный блок описывает подходы и принципы основных процессов инновационной деятельности партнерства, закрепляя за ними участников с их ресурсами, ключевыми компетенциями, навыками и знаниями. Структурный блок определяет состав и численность участников партнерства в зависимости от их отраслевой принадлежности и потребности для выполнения целей реализации стратегии. Ресурсный блок регламентирует распределение и взаимосвязь взаимодополняющих компетенций участников партнерства с целью их эффективного использования для получения синергетического эффекта.

При этом наличие в альянсе компаний-участниц, имеющих разные взаимодополняющие компетенции, экспертизу, технологии и направления видов деятельности, обеспечивает повышение эффективности работы всего альянса за счет обмена опытом, экспертизой, технологиями и знаниями.

Именно поэтому инновационные коллаборации в торговле должны включать в себя не только ретейлеров, но и технологические компании, венчурные фирмы, акселерационные фонды, научные организации и другие альянсы и союзы. Целесообразность нахождения перечисленных выше категорий и видов организаций в коллаборации с ретейлерами заключается в следующем:

- Ретейлеры представляют из себя потребителей идей, мыслей, технологий, инноваций и являются рынком сбыта для сообщества стартапов и предпринимателей (как правило, представлены коммерческими негосударственными организациями).
- Технологические компании представляют из себя владельцев передовых решений, ресурсов, экспертизы и инструментов для развития технологических и организационных инноваций (на сегодняшний день частично имеют государственную долю).
- Венчурные компании представляют из себя владельцев бюджетов на развитие предпринимательства и инновационной деятельности (в основном негосударственные организации).
- Акселерационные фонды представляют из себя владельцев инструментов для ускорения и развития предпринимательской и инновационной деятельности (акселерационных программ), а также владельцев бюджетов, представленных в виде грантов и субсидий на развитие передовых технологий (в большинстве случаев являются государственными структурами).

- Научные организации представляют из себя владельцев фундаментальных баз и знаний, научных центров и лабораторий, направленных на исследование и разработку передовых инновационных решений и технологий (существуют как государственные, так и коммерческие организации).
- Прочие сообщества представляют из себя владельцев знаний и экспертизы в смежных направлениях деятельности, а также являются владельцами опыта, практик и инструментов управления альянсами (как правило, негосударственные, но поддерживаемые ими организации).

Только лишь наличие такого количества разноплановых участников коллаборации, обеспечивающих доступ ко всем необходимым экспертизам и знаниям, а также ресурсам, инструментам и практикам в области управления и развития технологических и организационных инноваций, обеспечивает создание благоприятных условий («плодородной почвы») для возникновения и развития инновационной деятельности в отрасли ретейла. Под благоприятными условиями понимается обязательное наличие заказов, ресурсов, технологий, инструментов, практик, знаний, экспертизы, поддержки, бюджетов и рынка сбыта. Только лишь обеспечив старты всеми вышеперечисленными условиями, мы можем рассчитывать на активное технологическое развитие отрасли ретейла за счет инновационной предпринимательской деятельности.

Выгоды от участия в альянсе:

- Ретейлеры: существенно снижают расходы на поиск, анализ и привлечение стартапов; обмениваются опытом, экспертизой и результатами внедрения решений у участников альянса; получают снижение рисков неуспешности пилотов за счет экспертизы участников, имеют приоритетный доступ к передовым технологиям; получают контракты на тиражирование по лучшим условиям.
- Технологические компании: глубже понимают потребности отрасли; приземляют и тиражируют передовые инновационные решения стартапов на своей инфраструктуре; растят экспертизу совместно с пилотными проектами ретейлеров.
- Венчурные компании: существенно снижают риски инвестиций в стартапы на ранней стадии за счет прозрачности намерений, масштаба и наличия рынка сбыта из участников альянса в пилотных проектах стартапов.
- Акселерационные фонды: достигают целей по развитию предпринимательства и инновационной деятельности в Российской Федерации для обеспечения технологического суверенитета страны.
- Научные организации: получают тесную взаимосвязь науки и бизнеса для реализации востребованных научных исследований и разработок технологических решений, которые будут внедрены в жизнь; получают дополнительное инвестирование в научную деятельность со стороны ретейлеров.
- Прочие альянсы и объединения: приобретают дополнительный опыт и экспертизу от обмена опытом и полученными результатами в ходе их

деятельности; снижают затраты на проведение различных мероприятий за счет объединения усилий и бюджетов.

Таким образом, формируется прозрачная картина взаимовыгодности всех участников коллаборации для развития и управления технологическими и организационными инновациями в ретейле. Появление и развитие подобных коллабораций имеет особое значение для развития технологического суверенитета Российской Федерации, так как обеспечивает благоприятные условия для развития предпринимательства в отраслях с такими альянсами. Стартап, приходящий со своими решениями в такую коллаборацию, одновременно имеет и заказ, и технологию, и инвестиции, и акселерацию, и экспертизу, и рынок сбыта. Взаимовыгодность отношений в таких альянсах и государственная поддержка говорят о праве долгосрочного существования подобного рода объединений.

Создание коллабораций, содержащих большое количество участников, находящихся в разных сферах и направлениях бизнеса, требует тщательной проработки процесса организации структуры управления. На рисунке 4 представлена организационная структура управления коллаборацией по предложенной модели организации и управления технологическими организационными инновациями в ретейле.

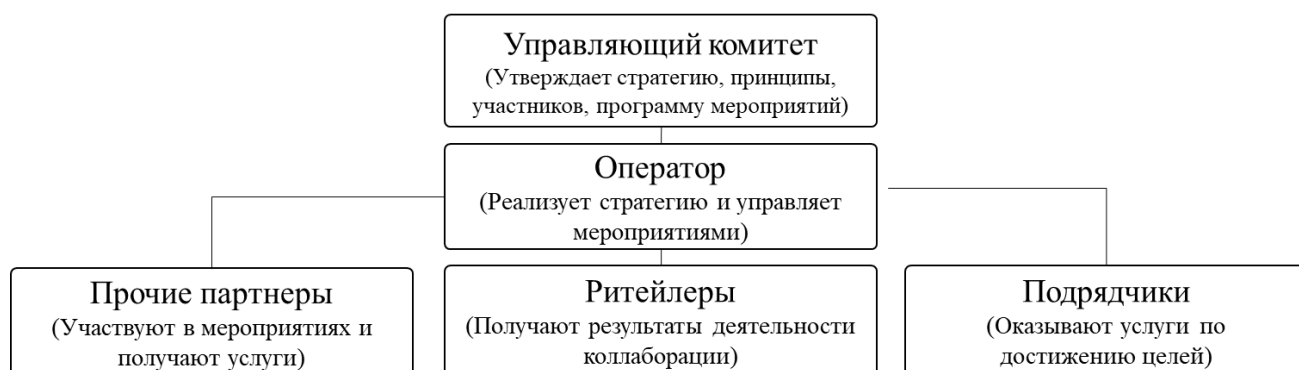


Рис. 4. Организационная структура управления технологической коллаборацией.  
Источник: составлено автором

Данная структура предполагает, что управление административной, договорной и финансовой частью работы передается оператору. Необходимость создания и утверждения стратегии развития партнерства, а также определения миссии и ценности предполагает создание управляющего комитета. В состав управляющего комитета входят основатели и идеологи подхода к внедрению предлагаемой модели организации и управления технологическими и организационными инновациями, остальные участники являются экосистемными партнерами, которые участвуют в совместной деятельности и получают ее результаты.

Внедрение предложенной модели организации и управления в ретейле технологическими и организационными инновациями позволит обеспечить прозрачный режим работы компании, управление большим массивом информации, сократить трудозатраты и время на принятие управленческих

решений, оптимизировать коммуникации, эффективно управлять командой и персоналом.

Однако предлагаемая модель технологической коллаборации применима для крупного бизнеса. Малый и средний бизнес в ретейле не способны выделять значимые бюджеты на управление инновационной деятельностью. Основной фокус в их автоматизации и цифровизации на внедрении технологий, уже проверенных лидерами отрасли. Организация технологических коллабораций в малом и среднем бизнеса в ретейле не принесет эффекта, так как в небольших компаниях не выстроена инфраструктура для инновационной деятельности. В их деятельности необходимо оперативно отслеживать информацию о внедрении и тиражировании инновационных решений лидерами рынка и повторять за ними.

Таким образом, на сегодняшний день, в сложных геополитических условиях, при работе на высококонкурентном рынке для повышения своей эффективности и наращивания конкурентоспособности необходима цифровая трансформация, которая наиболее эффективно развивается в условиях технологической коллаборации, реализованной по предложенной авторской модели. Важно подчеркнуть, что развитие подобных альянсов возможно во всех отраслях экономики: промышленности, банковской сфере, строительстве, логистике и других, что позволит существенно повысить конкурентоспособность российской экономики.

**Внедрение модели технологической коллаборации в ретейле.**

Авторская модель технологической коллаборации была апробирована в 2023 году на инновационном технологическом альянсе ретейлеров RITA (см. рис.5).

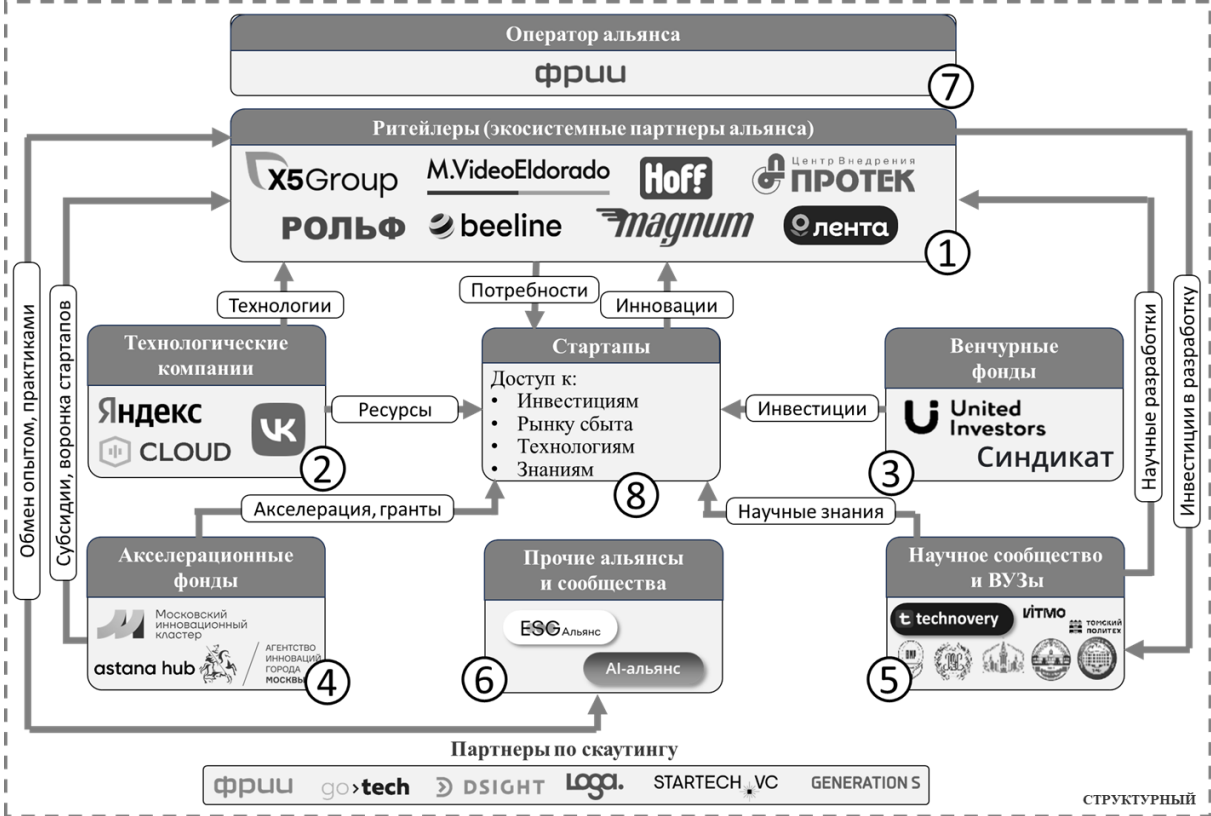


Рис. 5. Структурный блок модели технологическими технологической коллаборации в альянсе RITA. Источник: составлено автором

Практический опыт внедрения позволил определить и структурировать механизм организации и внедрения технологической коллаборации в ретейле, состоящий из большого количества межотраслевых участников. В результате своей деятельности альянс RITA сформировал комфортные условия для привлечения и развития предпринимательства и стартапов в направлении Retail Tech, обеспечивая их большим рынком сбыта, ресурсами, экспертизой, технологиями и инвестициями, что, в свою очередь, позволило участникам коллаборации повысить эффективность своей инновационной деятельности. Апробация авторской модели позволяет сделать выводы о ее практической реализуемости и эффективности.

#### **4. Разработаны и обоснованы практические рекомендации по совершенствованию механизмов управления инновационной деятельностью организаций на основе технологической коллаборации в ретейле.**

В результате проведенной апробации авторской модели в инновационном технологическом альянсе ретейлеров RITA разработан алгоритм внедрения технологической коллаборации в организациях сферы ретейла.

Для реализации представленной модели технологической коллаборации были выполнены следующие шаги:

1. Определен основной стартовый состав участников технологической коллаборации по предложенной модели.
2. Выбран оператор коллаборации, имеющий опыт управления и развития инновационной деятельности.
3. Разработана организационная структура управления технологической коллаборацией.
4. Разработана и утверждена стратегия развития, миссия, ценности, позиционирование технологической коллаборации.
5. Сформирована программа мероприятий и деятельности технологической коллаборации.
6. Утверждены основные направления инновационного развития в Retail Tech.
7. Определен подход к процессам: анализу рынка и трендов, поиску и привлечению стартапов, проведению и оценке пилотных проектов, совместной разработке и покупке инновационных решений, обмену результатами и практиками.
8. Определены бюджеты и масштабы технологической коллаборацией.
9. Разработаны и утверждены принципы отбора участников в технологическую коллаборацию.
10. Произведен набор участников в технологическую коллаборацию в соответствии с утвержденными отраслями и критериями отбора.
11. Подписаны соглашения о совместной инновационной деятельности в рамках технологической коллаборации и за ее пределами.
12. Сформирован общий бюджет на стороне оператора.

13. Произведена коммуникация о запуске на рынке инноваций новой модели технологической коллаборации.

14. Запущена программа совместных мероприятий.

Предложен адаптированный к новым социально-экономическим условиям подход к организации и управлению поэтапным процессом анализа, поиска, привлечения, разработки и пилотирования инновационных решений на основе технологической коллаборации, который обеспечивает повышение эффективности и снижение затрат (см. рис. 6).

Анализ рынка	Анализ технологий	Поиск и привлечение	Разработка	Пилотирование
Тренды, влияющие на развитие отрасли: • Бизнес-модель • Экономика • Общество	AI, Big Data, IoT, AR\VR, Роботизация, электрификация, дроны и т.д.	Стартапы, развивающие перспективные решения для ритейла	Инновационные передовые технологические решения	Проверка работоспособности решений и оценка эффективности использования
Весь мир	Весь мир	РФ, СНГ, друж. страны	В рамках коллаборации	В рамках коллаборации

Рис. 6. Процессный подход к организации и управлению процессами поиска инноваций в рамках технологической коллаборации. Источник: составлено автором

На первом этапе осуществляется анализ глобальных трендов, которые будут оказывать влияние на развитие клиентоориентированных отраслей, в том числе розничной торговли. Анализ глобальных трендов осуществляется по всему миру, что обеспечивает возможность получения глобальной экспертизы.

Следующим этапом осуществляется анализ технологий, которые будут релевантны к использованию в решениях, соответствующих глобальным трендам. Анализ технологических трендов осуществляется также по всему миру и обеспечивает возможность получения глобальной технической экспертизы.

Последним этапом является скаутинг-поиск конкретной технологии на территории дружественных стран, то есть доступных для пилотирования и внедрения. Эффективность данного подхода заключается в том, что при переходе к третьему, самому дорогостоящему этапу скаутинга уже четко формируется понимание необходимых к поиску стартапов без наличия нерелевантных в отборке решений, что значительно сокращает время и стоимость работ.

Также для внедрения технологической коллаборации целесообразно использовать концепцию экосистемы по Рону Аднеру (Ecosystem-as-Structure), что позволит анализировать взаимодействие участников коллаборации через призму согласованности, взаимозависимости и совместного создания ценности. Необходимо основываться на трех ключевых аспектах:

- совместимость (Alignment) – насколько цели и возможности участников согласованы;
- взаимозависимость (Interdependence) – как участники зависят друг от друга в создании конечного продукта;
- коэволюция (Co-evolution) – способность адаптироваться к изменениям в экосистеме.

Интеграция данной концепции требует проводить периодический (ежегодный) анализ эффективности технологической коллаборации. Необходимо проанализировать совместимость участников (общее видение, бизнес-модели, конфликты интересов), оценить взаимозависимость (ключевые игроки, узкие места, риски) и управление коэволюцией (адаптация к изменениям, пересмотр ролей, распределение выгод).

Таким образом для использования модели Аднера (Ecosystem-as-Structure) при внедрении технологической коллаборации необходимо выполнять следующие практические шаги:

1. Визуализировать картину партнерства всех участников и связи между ними.
2. Выявить критические точки взаимозависимости (обязательства и выгоды).
3. Проанализировать, как изменения у одной компании-участницы повлияют на других.
4. Создать гибкие форматы коммуникации (кросс-функциональные рабочие группы по процессам коллаборации).

Модель Аднера (Ecosystem-as-Structure) помогает увидеть технологическую коллаборацию не как простую сумму участников, а как динамическую систему, где успех зависит от слаженности всех элементов, где задействованы компании из разных отраслей.

Также для вступления в альянс важно оценивать готовность ретейлера к эффективной инновационной деятельности, которая не будет затормаживать совместную деятельность участников проекта. Основными критериями готовности компании к вступлению в инновационный технологический альянс являются:

- наличие отдельного бюджета на инновационную деятельность;
- наличие выделенной компетентной команды, ответственной за управление инновационной деятельностью;
- наличие выстроенных процессов: скаутинга, бизнес-моделирования, пилотирования и оценки эффективности решений;
- наличие площадки и запросов от руководителей функций для проведения пилотных проектов.

Предложенная модель технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в ретейле учитывает основные направления цифровой трансформации в торговле и типы ретейла по степени цифровизации бизнес-процессов. Это подразумевает, что объединение в альянс по предложенной модели организации и управления инновациями ретейлеров предполагает сопоставимую или близкую степень цифровизации бизнес-процессов. Если степень цифровизации компаний, планирующих коллаборации для развития инновационной деятельности, будет значительно отличаться, то цели и принципы работы каждого из участников также будут разными. А это, в свою очередь, приведет к неэффективности функционирования всего альянса в целом.

Схожесть процессов цифровой трансформации и инновационной деятельности способствует рекомендациям по формированию технологической

коллаборации как инструмента управления инновациями и в других сферах экономики.

**5. Предложена методика расчета эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации и проведена оценка возможности ее использования для анализа результативности процесса внедрения инноваций в организациях сферы ретейл.**

Инновации, характеризующиеся изменениями в организации деятельности и в технологиях, предусматривают как быстрый, так и длительный период преобразований в работе компании, поэтому эффект от реализации инноваций может возникать не всегда сразу и явно. Деятельность предприятия торговли является сложной системой, включающей в себя разнообразные бизнес-процессы.

Для оценки эффективности развития предприятия необходимо использовать системообразующий показатель, например, такой, как стоимость бизнеса, разносторонне характеризующий деятельность компании, в том числе и инновационную. Рентабельность собственного капитала (ROE) является наиболее важным с точки зрения оценки эффективности деятельности компании, поскольку именно повышение уровня доходности собственного капитала компании связано с ростом ее стоимости.

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}}$$

Кроме этого, в сфере торговли инновационная деятельность инвестируется из собственного капитала. Таким образом, рентабельность собственного капитала напрямую зависит от эффективности инновационной деятельности в компании.

Для выявления влияния различных факторов на показатель ROE использовалась трехфакторная модель фирмы DuPont Analysis, которая позволяет оценить операционную, инвестиционную и финансовую деятельность компании.

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Валовая прибыль}} * \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Актив}} * \frac{\text{Актив}}{\text{Собственный капитал}}$$

Из всех ретейлеров, участвующих в технологической коллаборации только ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (X5 Group) открыто публикует свои годовые финансовые результаты. Проведенный расчет ROE и анализ финансовых показателей ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» с 2021 по 2023 показал, что прирост валовой прибыли, чистой прибыли, величины собственного капитала, ROE в 2023 относительно 2022 намного превышают прирост показателей в 2022 относительно 2021 (см. табл. 1).

*Таблица 1*

Расчет рентабельности собственного капитала

Показатель	2021	2022	2023	Изменения 2022 к 2021	Изменения 2023 к 2022
Валовая прибыль, млн руб.	561 317	635 196	768 040	73 879	132 844

Показатель	2021	2022	2023	Изменения 2022 к 2021	Изменения 2023 к 2022
Чистая прибыль (ЧП), млн руб.	42 738	45 188	78 593	2 450	33 405
Активы, млн руб.	1 286 748	1 352 015	1 583 071	65 267	231 056
Собственный капитал (К), млн руб.	87 629	133 142	209 340	45 513	76 198
Удельный вес ЧП в общей выручке	0,08	0,07	0,1	-0,01	0,03
Рентабельность инвестированного капитала (Крент/С)	0,07	0,03	0,05	-0,04	0,02
Мультипликатор капитала (мкап)	14,68	10,15	7,56	-4,53	-2,59
ROE	0,49	0,34	0,37	-0,15	0,03

Источник: составлено автором по данным финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5».

Формализованным критерием эффективности принятой финансовой стратегии предприятия принято считать «золотое правило» экономики:

$$T_{\text{ЧП}} > T_{\text{В}} > T_{\text{СК}} > 100\%,$$

где  $T_{\text{ЧП}}$  – темп роста чистой прибыли, %;  $T_{\text{В}}$  – темп роста выручки от продаж, %;  $T_{\text{СК}}$  – темп роста собственного капитала, %

«Золотое правило» экономики в компании выполняется в 2023 году в отличие от 2022, когда в деятельность RITA не была внедрена предложенная модель. Это говорит об эффективности деятельности Альянса RITA для ее участников, а именно для ПАО «Корпоративный центр ИКС 5».

Также важно учитывать, что в результате внедрения инноваций в долгосрочной перспективе компания достигает стратегических целей преимуществ в технологиях и лидерства на рынке, что не всегда можно оценить финансовыми категориями. В связи с этим был проведен анализ нефинансовых показателей эффективности компании, которые могут отражать долгосрочные эффекты от внедрения инноваций. Доля рынка ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2022 году составила 13.2%. Ее рост относительно 2021 был равен 0.6 п.п. При этом доля рынка в 2023 году выросла на 1.2 п.п. и достигла 14.6%. Таким образом, темпы роста доли рынка в 2023 году в два раза выше относительно 2022 года.

В качестве другого нефинансового показателя использовался индекс потребительской лояльности (NPS). NPS ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2022 году составил 17.8. Его рост относительно 2021 года был равен 3.7 п.п. NPS в 2023 году уже составил 27.2, то есть прибавил 9.4 п.п., обеспечив увеличение темпа роста в 2.5 раза.

Также было проведено сравнение динамики основных финансовых показателей ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» с основным конкурентом — ПАО «Магнит». Все показатели ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» имели положительную динамику, в то время как у ПАО «Магнит» показатели операционной прибыли, чистой прибыли и свободного денежного потока показывали отрицательную динамику.

Для оценки эффективности деятельности отдельного структурного подразделения, отвечающего за инновационную деятельность в компании, используют оценку доли успешных пилотных проектов в составе всех проектов, реализованных данным подразделением. В ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» доля успешно реализованных и тиражированных пилотных проектов в области технологических и организационных инноваций за 2023 год по сравнению с 2022 годом увеличилась с 29% до 74%, т.е. в 2.5 раза.

Также эффективность инновационной деятельности оценивают через внутреннюю норму доходности (IRR) — ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость всех денежных потоков от проекта равна нулю. Средний IRR инновационных проектов в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2022 году составил 85%. Это говорит о высокой эффективности системы управления инновационной деятельностью в компании. Однако, в 2023 году данный показатель вырос почти в 2 раза и достиг значения 169%.

Оценивать эффективность системы управления инновационной деятельностью в компании возможно размером бюджета на анализ рынка, трендов, поиск и привлечение инновационных решений. В ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2023 году бюджет на инновационную исследовательскую деятельность сократился более чем в 7 в следствии передачи данных процессов в инновационный технологический альянс RITA.

Делая вывод из оценки эффективности деятельности отдельного структурного подразделения, управляющего инновационной деятельностью в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», видим, что при значительном снижении бюджетов на инновационную деятельность наблюдается существенное улучшение воронки успешных пилотных проектов и повышение доходности конечных продуктов. Эти результаты являются следствием возникшего положительного синергетического эффекта в результате внедрения эффективной модели управления инновационной деятельностью в ретейле на основе технологической коллаборации.

Таким образом, результаты проведенных расчетов по оценке эффективности участия ретейлеров в технологической коллаборации показали, что внедрение авторской модели имеет следствием рост эффективности процесса внедрения технологических инноваций и повышение темпов роста ключевых показателей эффективности компании в целом, что ведет к росту ее стоимости.

### **III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Результатом поведенного диссертационного исследования явилась разработка эффективной модели технологической коллаборации для управления инновационной деятельностью в сфере ритейла.

Рассмотренные в диссертации процессы инновационной деятельности присущи и другим сферам экономики, в связи с чем предложенные в исследовании рекомендации по формированию технологической коллаборации как инструмента управления инновациями могут быть использованы, например, в банковском секторе, производстве, строительстве или логистике.

### **IV. СПИСОК ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ.**

#### **Публикации в периодических изданиях, входящих в перечень журналов, рекомендованных ВАК**

1. Тимаев Р.И. Задачи менеджмента в процессе организации технологических коллабораций в ритейле // Экономические науки. – 2024. - №8 (237) – С.331-337 // URL: [https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202408\\_331.pdf](https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202408_331.pdf)
2. Тимаев Р.И. Развитие организационных и технологических инноваций в современном ритейле // Journal of Monetary Economics and Management – 2024. - № 7. — С.204-212 // URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75176746> // <https://jomeam.ru/ru/nauka/article/90421/view>
3. Тимаев Р.И. Роль организационных и технологических инноваций в деятельности ритейлеров // Инновации и инвестиции. - 2024. –№ 11. – С. 333-339 // URL: [https://innovazia.ru/archive/?ELEMENT\\_ID=60318](https://innovazia.ru/archive/?ELEMENT_ID=60318)
4. Секерин В.Д., Тимаев Р.И. Технологические коллаборации как механизм инновационного развития ритейла // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2025. - №1 (442). – С.121-130 // <https://www.fin-izdat.ru/journal/national/detail.php?ID=81593> // <https://doi.org/10.24891/ni.21.1.121>
5. Тимаев Р. И., Абаев А. Л. Основные принципы формирования современного "цифрового ритейла" // Экономические науки. 2025. N1. С. 37-43 // [https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202501\\_597.pdf](https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202501_597.pdf)

#### **Публикации в других научных изданиях**

1. Тимаев Р.И. Принципы и инструменты организации инновационной деятельности в ритейле // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии // 2023. - № 12.- С. 164-167 // URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59552558>
2. Тимаев Р.И. Создание плодородной почвы для возникновения и развития стартапов в условиях западных санкций // В сборнике: Развитие экономики Российской Федерации в условиях формирования технологического суверенитета: актуальные вопросы теории и практики. Сборник докладов

- региональной научно-практической конференции. Москва, - 2023.- С. 319-322. // URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60028401>
3. Тимаев Р.И. Новые инновационные решения развития индустрии ретейла в России // Проблемы и перспективы регионального развития: поиск новой модели: материалы Международной научно-практической конференции. Т. 1 / под общ. Ред. Д.э.н., проф. А. Е. Лапина; Ульяновский государственный университет (г. Ульяновск, 23 июня 2023 г.). – Ульяновск: улгу, 2023, С.122-126 // URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54476638> // <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Download/MObject/15756>
  4. Тимаев Р.И. Перспективные направления инновационного развития ритейла в России // Проблемы и перспективы регионального развития: поиск новой модели : материалы II Международной научно-практической конференции (г. Ульяновск, 28 июня 2024 г.) : электронное текстовое издание / под общ. ред. д.э.н., проф. А. Е. Лапина ; Ульян. гос. ун-т, Ин-т экономики и бизнеса. - Ульяновск: УлГУ, 2024. С. 32-37 // URL: <https://lib.ulsu.ru/MegaPro/Download/MObject/16799>
  5. Тимаев Р.И., Киселева О.В. Инновационная модель трансформации каналов продаж в современном ритейле // Международный научно-исследовательский журнал. — 2024. — №10 (148). — URL: <https://research-journal.org/archive/10-148-2024-october/10.60797/IRJ.2024.148.38> — DOI: 10.60797/IRJ.2024.148.38 // URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=73954918>