ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ
https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2025.22-3.3
УДК 005.7, 005.21
JEL D21, L17

CC BY 4.0
OPEN ACCESS

Стратегическая ориентация на открытое развитие цифровых технологий в организациях[1]

Дмитрий А. КАБАНОВ
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Российская Федерация

Для цитирования: Кабанов, Д. А. (2025). Стратегическая ориентация на открытое развитие цифровых технологий в организациях. *AlterEconomics, 22*(3), 417–441.
https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2025.22-3.3

Аннотация. Интерес российских компаний к открытой модели развития цифровых технологий, играющих стратегически важную роль в обеспечении их конкурентоспособности, активно растет. Актуальность открытого подхода обусловлена тем, что за счет вовлечения широкого спектра заинтересованных сторон в совершенствование цифровых решений организации укрепляют рыночные позиции, задают темпы инновационного развития и формируют индустриальные стандарты. С учетом роста числа организаций, занимающихся открытым развитием технологий, вопросы, связанные со стратегическим управлением, становятся всё более значимыми. Предметом исследования выступает феномен открытого развития цифровых решений организациями. Цель исследования состоит в формировании нового концептуального подхода к изучению открытых цифровых технологий на стратегическом внутриорганизационном уровне. В статье применяются методы критического анализа и синтеза релевантных концептуальных подходов в области менеджмента и стратегического управления. Автор представляет организационную концепцию стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий, включающую отношенческую, координационную и структурную компоненты. Работа характеризует данные составляющие стратегической ориентации и сложности, связанные с их формированием в организации, а также рассматривает опыт российских компаний, активно занимающихся открытым развитием цифровых технологий. Результаты исследования формируют новую теоретическую основу совершенствования стратегического управления организациями в условиях цифровизации национальной экономики.

Ключевые слова: стратегическое управление, открытые технологии, динамические способности, open source

[1] © Кабанов Д. А. Текст. 2025.

RESEARCH ARTICLE

Strategic Orientation in the Open Development of Digital Technologies: Conceptual Insights and the Russian Context

Dmitry A. KABANOV
National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russian Federation

For citation: Kabanov, D. A. (2025). Strategic Orientation in the Open Development of Digital Technologies: Conceptual Insights and the Russian Context. *AlterEconomics, 22*(3), 417–441.
https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2025.22-3.3

Abstract. The model of open digital technology development is becoming strategically important for many Russian organizations, including commercial firms, public institutions, and research centers. Most management studies, however, have focused on applied aspects, for example the ways organizations adopt open digital solutions, while the strategic dimension has been overlooked. Conceptual approaches that do exist at this level tend to be fragmented and provide only a partial understanding of the phenomenon. This study addresses that gap by proposing an integrated conceptual framework for analyzing the open development of digital technologies at the strategic level. It reviews and synthesizes insights from management and strategy literature, introducing a unified perspective through the concept of strategic orientation. The framework identifies the key elements of such an orientation and highlights the risks that organizations may encounter in the course of implementation. Beyond the theoretical contribution, the study also engages with the Russian context, offering a high-level overview of how open digital development is implemented in selected organizations. Combining conceptual synthesis with contextual analysis, the paper deepens our understanding of strategic management in digitally driven environments and highlights ways to strengthen the growth and competitiveness of Russia's digital technology sector.

Keywords: strategic management, open digital technologies, dynamic capabilities, open source

1. Введение

Открытые цифровые решения появились более 70 лет назад вместе с первыми экспериментами по обмену программными и аппаратными разработками в научной и профессиональной среде (von Krogh et al., 2012). Такой подход позволил ученым и инженерам эффективнее перенимать опыт коллег и новые технологии. Однако распространение он получил лишь в 1970-е гг., в т. ч. в России. В то время спрос на компьютерные программы стремительно рос, поэтому обмен ими на базе профильных организаций стал правилом хорошего тона и способствовал становлению отрасли программного обеспечения (Макаревич, 1988).

На Западе открытые цифровые технологии первое время развивали исключительно университеты (яркий пример — «дистрибутив программ Беркли» Калифорнийского университета в США). Впоследствии их наработками, не предполагавшими существенных ограничений на использование, заинтересовались коммерческие структуры. В 1980-е гг. это были производители компьютеров, которые интегрировали открытые программы в свою продукцию. В 1990-е гг. открытым развитием своих решений занялись уже специализированные «софтверные» фирмы. Распространению данного подхода способствовала просветительская деятельность Р. Столлмана, заложившего идеи «свободного программного обеспечения», и других энтузиастов в данной области (West, 2003).

Так, к концу 2000-х гг. одно из крупнейших в мире сообществ контрибьюторов (программистов, участвующих в развитии открытого решения) и организаций-разработчиков открытых решений сформировалось вокруг «ядра» операци-

онной системы Linux, исходный код которого представил Л. Торвальдс (Lee & Cole, 2003). В 2010-е гг. для этих компаний и ряда организаций, действующих в других рыночных нишах, открытый подход закрепился как значимая часть их бизнес-модели[1]. Кроме того, крупные компании, участвующие в открытых инициативах, начали запускать специальные подразделения («*open source*-офисы») для координации работы над открытыми проектами (Riehle, 2024).

В настоящее время роль открытых цифровых технологий в экономике и жизни общества крайне значима. Более 90 % кодовой базы всех программных продуктов в мире, в т. ч. коммерческих, приходится на модули с открытым кодом (Musseau et al., 2022). При этом участие в разработке таких решений принимают не только страны Запада, но и Бразилия, Россия, Индия, а также КНР. Последние к 2021 г. закрепились в десятке наиболее активных стран на крупнейшей платформе для совместной разработки GitHub, хотя в 2010 г. этим могли похвастаться (из отмеченных выше стран) лишь Россия и Бразилия (Wachs et al., 2022). Востребованность открытого подхода обусловлена тем, что он, помимо прочего, способствует развитию национальных цифровых рынков, предпринимательства и технологий в данной области (Wright et al., 2023). Кроме того вопросы, связанные с цифровыми технологиями и их открытым развитием, значимы[2] с позиции укрепления технологического суверенитета и цифровой трансформации экономики в России.

В этой связи сегодня открытое развитие цифровых решений представляет интерес для многих коммерческих, научных и других организаций в России[3]. Согласно опросу[4] представителей крупных фирм-разработчиков и потребителей программного обеспечения, проведенному Институтом изучения мировых рынков, около 80 % организаций-разработчиков готовы самостоятельно создавать открытые программные продукты в России. При этом ряд авторитетных российских коммерческих и научных[5] организаций уже делает это. Для них открытый подход играет важную роль с точки зрения: стимулирования инноваций, формирования индустриальных стандартов, укрепления конкурентных позиций и развития доверительных отношений с целевой аудиторией. В этой связи понимание того, какие внутриорганизационные аспекты важны для данной деятельности, приобретает для организаций большую значимость.

Однако научная проблема состоит в том, что исследования по данной теме в области менеджмента в основном сосредоточены на операционных аспектах работы с открытыми цифровыми технологиями — таких как их внедрение или взаимодействие организаций со сторонними контрибьюторами (например, Dahlander & Magnusson, 2005; Hauge et al., 2010). При этом стратегические аспекты открытого

---

[1] Chesbrough, H. (2023, 06 марта). *Measuring the Economic Value of Open Source: A Survey and a Preliminary Analysis*. https://doi.org/10.70828/mnod1451 (дата обращения: 04.09.2025).

[2] ТАСС. (2025, 03 июня). *Мишустин призвал в приоритетном порядке поддерживать проекты в сфере ИИ*. https://tass.ru/ekonomika/24121435 (дата обращения: 07.09.2025).

[3] Кабанов, Д. А. (2024, 23 декабря). *Этот год в open source*. https://habr.com/ru/articles/867376/ (дата обращения: 24.05.2025).

[4] Worldmarketstudies. (2024). *Коммерческий open source в России: темпы внедрения и перспективы 2023–2025*. https://worldmarketstudies.ru/article/kommerceskij-open-source-v-rossii-tempy-vnedrenia-i-perspektivy-2023-2025/ (дата обращения: 25.04.2025).

[5] Кабанов, Д. А. (2025, 02 марта). *Есть ли open source в университетах — рассказывает Михаил Гущин, лидер сообщества «Открытый код ФКН ВШЭ»*. https://habr.com/ru/articles/887010/ (дата обращения: 04.09.2025).

подхода остаются малоизученными. Так, первые попытки определить организационные компетенции, необходимые для извлечения стратегических преимуществ из открытого развития цифровых технологий, были предприняты лишь в конце 2010-х гг. (Appleyard & Chesbrough, 2017). И до сих пор концептуальный аппарат, использующийся для изучения рассматриваемого феномена на внутриорганизационном стратегическом уровне, остается скромным и при этом разрозненным.

Учитывая отмеченную специфику и проблематику, цель работы заключается в формировании нового, интегрированного концептуального подхода к изучению феномена открытого развития цифровых технологий организациями (на внутриорганизационном стратегическом уровне). Исследование носит теоретический характер, предлагает критический анализ и синтез релевантных концептуальных взглядов. В этом отношении работа опирается на узкоспециализированные труды таких ученых, как, например, М. Эпплярд, Г. Чесбро, М. Богерс, Р. Райяла, рассматривающих особенности открытой разработки технологий на внутриорганизационном стратегическом уровне. Данные исследования представлены в ведущих научных журналах в области менеджмента, таких как Long Range Planning, California Management Review, The Journal of Strategic Information Systems и других авторитетных научных изданиях. Кроме того, работа опирается на профессиональный опыт взаимодействия автора с руководителями ведущих российских организаций в области открытого развития цифровых технологий: фирм-разработчиков цифровых продуктов, крупных технологических компаний и ведущих университетов страны. При этом настоящее исследование не затрагивает операционные и внедренческие аспекты открытых технологий — литература по данным направлениям обширна, но не представляет интерес в рамках работы.

Исследование состоит из трех основных подразделов. В первом проанализированы релевантные концептуальные подходы к изучению стратегических аспектов рассматриваемого феномена на уровне организации, а также охарактеризованы их некоторые ограничения. Во втором подразделе предложен новый, интегрированный концептуальный подход к изучению феномена, а именно — концепция стратегической ориентации[1] на открытое развитие цифровых технологий, охватывающая ряд организационных способностей и практик. В подразделе также представлены составляющие данной стратегической ориентации вместе с потенциальными сложностями и рисками, связанными с их формированием в организации. В третьем подразделе статьи рассмотрены общие особенности российского контекста применительно к исследуемому феномену и приведен верхнеуровневый анализ открытого развития цифровых решений ряда российских организаций, проявляющих активность в данной области.

2. Развитие концептуальных основ

Изучение внутриорганизационных особенностей открытого развития цифровых технологий продвигалось постепенно. По сравнению с многочисленными

[1] Стратегические организационные ориентации — как теоретические концепты — характеризуют установки организационного поведения и его адаптации с целью поиска новых, более эффективных и конкурентных сочетаний ресурсов, способностей и компетенций (Covin & Wales, 2019). В исследованиях по менеджменту и стратегическому управлению широко известны и исследуются такие внутриорганизационные стратегические ориентации, как предпринимательская (Wales, 2016), рыночная (Zachary et al., 2011) и многие другие.

«внедренческими» статьями (например, (Hauge et al., 2010)) о том, как за счет использования открытых цифровых решений организации повышают операционную эффективность, ранние работы о конкурентных стратегиях, основанных на открытом подходе, выходили не так часто и оставались малозаметными. При этом ученые в области менеджмента были долгое время очарованы возможностями привлечения сторонних специалистов к развитию открытых цифровых технологий, вопросами мотивации таких специалистов и их добровольного вклада (например, (Dahlander & Magnusson, 2005; von Krogh & von Hippel, 2006)). Сам факт публикации «исходников» и свободного распространения решений часто рассматривался в качестве возможности чуть ли не автоматического строительства сетей энтузиастов, слетающихся на всё бесплатное и готовых безвозмездно развивать открытые проекты.

Меньше внимания уделялось тому, какие управленческие подходы позволяют организациям не только публиковать «исходники» цифровых решений, но и длительное время поддерживать их открытое развитие: вовлекать в этот процесс собственных и сторонних специалистов, а также коммерциализировать открытые цифровые разработки, а не просто делиться дорогостоящими активами (в т. ч. с конкурентами) ради привлечения внимания и сбора идей энтузиастов. Стратегическую мотивацию и способности организаций, открыто развивающих цифровые технологии, практически не изучали до появления в области менеджмента и стратегического управления первых специализированных работ.

2.1. Новые подходы к маркетингу и новые бизнес-модели

А. Фуггетта одним из первых предложил исследовать открытое развитие цифровых технологий с позиций формирования новых и защиты существующих рыночных ниш (Fuggetta, 2003). Кроме того, он отметил, что организациям-разработчикам открытых цифровых технологий доступны уникальные возможности по взаимодействию с заказчиками, не восприимчивыми к традиционным стратегиям маркетинга. Например, за счет использования открытых программ последние получают возможность защититься от так называемого «*vendor lock-in*» — зависимости от поставщиков, обладающих единоличным доступом к исходному коду и правами на его модификацию. В отличие от таких поставщиков, организация-разработчик открытого продукта гарантирует потребителям свободу выбора стороны, осуществляющей поддержку, доработку и дальнейшее развитие решения на технологической базе заказчика. Такой подход позволяет организациям-разработчикам открытых цифровых решений выстраивать доверительные, долговременные отношения с заказчиками, что во многом является решающим фактором при выборе последними сопровождающей стороны.

В другой работе того же периода (начало — середина 2000-х гг.) Б. Фицджеральд рассматривал зарождающиеся на основе открытого подхода бизнес-модели (Fitzgerald, 2006). В частности, он отметил появление сервисной модели (*value-added service-enabling model*), позволяющей организациям-разработчикам открытых цифровых технологий предоставлять коммерческие услуги по профессиональной поддержке и доработке таких решений на базе экспертизы и глубокого понимания потребностей целевой аудитории. Один из ярких примеров — американская компания Red Hat, которая начала предоставлять не только услуги по поддержке открытого программного обеспечения, но и его доработанные коммерче-

ские версии. Данная модель оказалась крайне востребованной и позволила Red Hat и другим компаниям, развивающим открытые цифровые технологии, успешно конкурировать и бороться за лидерские позиции в целевых для себя нишах рынка.

Дж. Перр, М. Эпплярд и П. Салливан развили данные наблюдения, подчеркнув значимость не только новых бизнес-моделей на основе открытого подхода, но и действий организаций по формированию и развитию сообществ разработчиков и заказчиков (Perr et al., 2010). Кроме того, они отметили критичность выбора подходящей для этих целей лицензионной политики. Свои выводы они сделали на основе анализа ведущих организаций-разработчиков открытых программных продуктов, в частности, Canonical (выпускает и коммерциализирует производные от открытой операционной системы Linux). Однако на тот момент ученые не предложили релевантную теоретическую базу для изучения описанных ими отношенческих и вспомогательных внутриорганизационных практик.

Похожие взгляды на внутриорганизационные аспекты открытого развития цифровых технологий сформулировали Р. Райяла, М. Вестерлунд и К. Мёллер. В своей статье, опубликованной в именитом журнале European Journal of Marketing, они представили историю компании-разработчика открытой системы управления базами данных MySQL, одной из наиболее успешных в своей нише (Rajala et al., 2012). На основе анализа её развития ученые пришли к выводу, что для поддержания конкурентоспособности организация, придерживающаяся открытого подхода к развитию цифровых технологий, должна учитывать зачастую противоречащие друг другу потребности различных групп целевой аудитории своих разработок: как индивидуальных контрибьюторов, так и корпоративных заказчиков, приобретающих лицензию на использование коммерческого решения. Для развития отношений со столь противоречивой (с точки зрения требований) аудиторией — по мнению Р. Райяла, М. Вестерлунд и К. Мёллер — требуются особые организационные компетенции. При этом выбор лицензионной политики также значим для данного вопроса и благополучия открытых цифровых проектов.

2.2. Открытые инновации на уровне стратегических компетенций

Ближе к концу 2010-х гг. внутриорганизационные аспекты открытого развития цифровых технологий начали рассматривать и в литературе, посвященной открытым инновациям. Так, Л. Морган и П. Финнеган сделали это с позиций формирования и присваивания ценности (value creation and capture). В своей работе, представленной в авторитетном научном журнале The Journal of Strategic Information Systems, они подчеркнули, что открытое развитие цифровых технологий позволяет организациям получить доступ к внешним компетенциям и за счет этого (Morgan & Finnegan, 2014): создавать дополнительную ценность для заказчиков на уровне функциональных возможностей предлагаемых решений; а также уменьшить зависимость заказчиков от поставщиков «закрытых» программ (защита от vendor lock-in). Кроме того, участие в открытых проектах позволяет организациям публично подтвердить свою экспертизу в работе с целевыми технологиями и запускать экспертные услуги, которые их конкуренты не могут воспроизвести на сравнительно высоком уровне без аналогичного участия в открытых проектах.

Данные наблюдения Л. Моргана и П. Финнегана созвучны выводам А. Фуггетты и Б. Фицджеральда (Fuggetta, 2003; Fitzgerald, 2006), но не в полной мере учитывают отношенческую составляющую, рассмотренную Р. Райяла, М. Вестерлундом

и К. Мёллером. Дело в том, что работа Л. Моргана и П. Финнегана опирается на концепцию открытых инноваций в её базовом виде, не предлагая вариантов её уточнения и расширения для более полного охвата специфики рассматриваемого феномена. Похожая ситуация наблюдается и в других специализированных исследованиях по теме открытых инноваций — они охватывают лишь некоторые, но тем не менее значимые аспекты открытого подхода.

Так, в работе 2017 г., опубликованной в Long Range Planning, одном из ведущих изданий в области стратегического управления, М. Эпплярд и Г. Чесбро рассматривают два аспекта на уровне стратегических компетенций: 1) технологическое мастерство (*technology prowess*), позволяющее организациям, открыто развивающим цифровые технологии, добиваться их высокого соответствия потребностям целевой аудитории; 2) особые поддерживающие компетенции (*organizational support competency*). Последние позволяют организации согласовывать свою структуру и процессы с открытым форматом развития цифровых технологий (Appleyard & Chesbrough, 2017). В качестве примера ученые приводят опыт IBM, управленцы которой пересмотрели целый спектр организационных процессов и структур, чтобы компания могла извлекать стратегические выгоды из участия в открытых проектах. В результате IBM заняла лидирующие позиции в развитии наиболее значимых открытых решений (Linux и других). За счет этого компания успешно коммерциализировала свои технологические продукты, базирующиеся на таких решениях.

Резюмируя существующие на сегодняшний день концептуальные подходы к стратегическим аспектам открытого развития цифровых технологий (табл. 1), стоит подчеркнуть их разрозненность. В то время как данные подходы отражают развитие научной мысли применительно к рассматриваемому феномену и выделяют его стратегически значимые особенности с позиции организации, они обладают характерным недостатком: охватывают лишь точечные аспекты открытого подхода. Например, примечательно, что М. Эпплярд и Г. Чесбро продолжают логику некоторых предыдущих исследований (например, (Rajala et al., 2012)), подчеркивая значимость «поддерживающих» компетенций для стратегически выгодного участия организаций в открытом развитии цифровых технологий (Appleyard & Chesbrough, 2017). Авторы выделяют особую роль таких поддерживающих элементов, наделяя их свойствами стратегических способностей. Однако М. Эпплярд и Г. Чесбро рассматривают не все важные аспекты таких стратегических способностей — например, упускают крайне значимую отношенческую составляющую.

Тем не менее в последующих работах научная мысль продолжает развиваться в сторону компетенций и способностей в области открытого развития цифровых технологий. Будь то исследования в контексте сетевых связей (Faridian & Neubaum, 2021) или дискуссия о специальных организационных структурах (Riehle, 2024) — одно из центральных мест в таких работах занимают стратегические организационные способности, связанные с извлечением выгод из участия в открытом развитии цифровых технологий. По этой причине стратегические аспекты данного подхода и соответствующие способности заслуживают дальнейшего рассмотрения, в т. ч. в рамках нового, интегративного концептуального подхода.

3. Интегративный концептуальный взгляд

С учетом анализа 1) существующих концептуальных взглядов на внутриорганизационные стратегические аспекты феномена; 2) выявленных ограничений

Таблица 1

Концептуальные подходы к стратегическим организационным аспектам открытого развития цифровых технологий

Table 1

Approaches to Strategic Aspects of Open Digital Development

Направления	Авторы и научные работы	Ключевые особенности и акценты
Стратегический маркетинг и особенности бизнес-моделей	А. Фуггетта (Fuggetta, 2003)	Дополнительные возможности для формирования новых и защиты существующих рыночных ниш; Дополнительные стратегии маркетинга и формирования взаимоотношений с аудиторией (например, защита потребителя от «vendor lock-in»)
	Б. Фицджеральд (Fitzgerald, 2006)	Появление сервисной модели, позволяющей предоставлять дополнительные услуги на базе экспертизы и глубокого понимания потребностей аудитории
	Дж. Перр, М. Эпплярд, П. Салливан (Perr et al., 2010)	Значимость развития сообществ разработчиков и заказчиков, а также критичность выбора подходящей для этих целей лицензионной политики
	Р. Райяла, М. Вестерлунд, К. Мёллер (Rajala et al., 2012)	Критичность управления лицензионной политикой с учетом открытого подхода, её сочетания с бизнес-моделью и подходом к работе с аудиторией
Открытые инновации и стратегические компетенции	Л. Морган и П. Финнеган (Morgan & Finnegan, 2014)	Доступ к внешним компетенциям и создание дополнительной ценности для аудитории за счет открытого подхода; Публичное подтверждение экспертизы в работе с целевыми цифровыми технологиями и запуск дополнительных услуг на базе такой экспертизы
	М. Эпплярд и Г. Чесбро (Appleyard & Chesbrough, 2017)	Значимость стратегических компетенций, позволяющих добиваться высокого соответствия открытых цифровых решений (и их коммерческих версий) потребностям аудитории, а также согласовывать с открытым подходом структуру организации

Источник: сост. автором.

и особенностей таких подходов, — в данном подразделе представлен новый, интегративный концептуальный подход к пониманию открытого развития цифровых технологий. В его основе лежит авторская концепция стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий. Данная стратегическая организационная ориентация — как теоретический концепт — охватывает ключевые особенности открытого подхода, в т. ч. отношенческую составляющую такой деятельности, а также обладает свойствами динамической способности с точки зрения формирования конкурентных преимуществ организаций. В этом смысле предложенная концепция опирается на существующие концептуальные взгляды и интегрирует их применительно к рассматриваемому феномену.

3.1. Потребность в уточненном понимании

Интерес ученых в области менеджмента и стратегического управления к открытому развитию цифровых технологий и их усилия по формированию концептуаль-

ных контуров данного феномена говорят о том, что он является многогранным, стратегически значимым организационным явлением. Исследовать его только с позиций операционной эффективности, а также доступности исходного кода и схем открытых решений не всегда продуктивно. Не менее ограничивающим был бы подход исключительно на основе одного из существующих концептуальных подходов — в области маркетинга (например, (Rajala et al., 2012)) или открытых инноваций (например, (Appleyard & Chesbrough, 2017; Faridian & Neubaum, 2021)).

Дело в том, что на стратегическом организационном уровне стоит принимать во внимание целый спектр аспектов, представляющихся ученым релевантными для открытого подхода к развитию цифровых технологий. В их число входит не только понимание потребностей заказчиков и контрибьюторов (а также развитие долговременных, доверительных отношений с ними), но и особые подходы к формированию и присваиванию ценности, создание специальных организационных структур и другие аспекты (табл. 1). Все эти элементы критичны и не были в полной мере охвачены предыдущими концептуальными подходами к данному феномену. Качественно иным, более полным образом его можно рассмотреть с позиций стратегической организационной ориентации.

По своей сути стратегические ориентации — на концептуальном уровне — выступают организующей основой (Schweiger et al., 2019), характеризующей базовые установки организационного поведения и его адаптации с целью поиска новых, более эффективных и конкурентных сочетаний ресурсов, способностей и компетенций (Covin & Wales, 2019). Примерами наиболее известных и широко используемых в исследованиях по менеджменту стратегических ориентаций служат: предпринимательская ориентация (Wales, 2016), рыночная ориентация (Zachary et al., 2011), ориентация на цифровизацию организации (Kindermann et al., 2021) и многие другие. При этом возможности для исследования стратегических ориентаций не ограничены областью и контекстом их первоначального концептуального определения. Они находят широкое применение в разнородных работах по менеджменту (Covin & Wales, 2019; Schweiger et al., 2019) и позволяют изучать интересующие внутриорганизационные стратегические явления и их особенности применительно к разнородным объектам исследования (например, (Balasubramanian et al., 2020)) и в различных контекстуальных условиях (например, (Bhattacharya et al., 2019)).

3.2. Теоретические основы подхода

В качестве теоретической основы для определения стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий наиболее уместной представляется концепция динамических способностей. Согласно концепции, в условиях быстрого технологического прогресса и изменений во внешней среде организации с высоким уровнем динамических способностей могут успешно адаптироваться и конкурировать, разрабатывая релевантные решения и бизнес-модели в том числе за счет привлечения внешнего интеллектуального капитала (Teece, 2007). Д. Тис и Г. Чесбро, интегрировавшие концепции динамических способностей и открытых инноваций (Chesbrough et al., 2018), приводят в качестве примеров такого подхода динамическую способность по открытой разработке новых технологических продуктов, а также открытые инновации в области программного обеспечения (Bogers et al., 2019; Teece, 2020). Данные примеры говорят о целесообразности применения концепции динамических способностей в контексте работы.

Вместе с этим концепция динамических способностей, базирующаяся на проактивной предпринимательской инициативе (Katkalo et al., 2010), предлагает объяснение тому, как за счет стратегического подхода к открытому развитию цифровых технологий организации адаптируются к меняющимся потребностям рынка, получают преимущества в конкурентной борьбе и занимают лидерские позиции в целевых технологических нишах (Teece, 2020). Подобные особенности стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий и её отдельные составляющие рассматриваются в последующих подразделах.

3.3. Отношенческая составляющая

Важным концептуальным элементом стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий является отношенческая составляющая. Для извлечения стратегических преимуществ из открытого подхода к развитию цифровых технологий организации должны демонстрировать нацеленность на взаимодействие с широким спектром (зачастую разнородных) групп целевой аудитории и развивать долговременные, доверительные отношения с ними. Работа в таком формате на базе открытых цифровых решений позволяет организациям взаимодействовать с контрибьюторами и заказчиками еще до начала полноформатных рыночных отношений (Третьяк, 2013; Rajala et al., 2012). Такой подход является более гибким по сравнению с распространением «закрытых» цифровых продуктов. Он позволяет организациям легче выходить на существующие рынки, создавать новые ниши и привлекать пользователей, а также коммерческих заказчиков за счет проактивного распространения открытых цифровых решений (Alexy et al., 2013).

Проактивность в данном случае подразумевает усилия организаций по «обучению» аудитории потенциальных заказчиков и более широких групп (контрибьюторов и пр.) тому, что организация разрабатывает и как открытые цифровые технологии можно улучшать. Этот подход позволяет привлекать сторонних специалистов к совершенствованию открытых и коммерческих разработок и в итоге формирует у сотрудников и партнеров позитивные ожидания относительно высокой ценности совместной деятельности (Pihlajamaa, 2023). Для достижения этой цели организации-разработчики открытых цифровых технологий готовят и (зачастую бесплатно) распространяют профессиональную литературу, делятся опытом организационного развития на профильных площадках, развивают тематические сообщества (Perr et al., 2010).

Важно отметить, что такие способности и практики можно развивать как до, так и уже после начала открытого совершенствования цифровых технологий. Для извлечения стратегических преимуществ из данной деятельности такие способности и практики являются одними из определяющих. В этом смысле отношенческая составляющая стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий также обладает свойствами динамических маркетинговых способностей (Day, 2011; Kachouie et al., 2018; Pihlajamaa, 2023). Данные способности невозможно «приобрести» на стороне — их необходимо развивать внутри организации с привязкой к конкретной цифровой технологической базе, которую организация планирует открыто совершенствовать или уже открыто развивает совместно с широким кругом заинтересованных сторон.

Не менее важно подчеркнуть, что отношенческая составляющая стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий требует от управленцев понимания соответствующих сложностей и рисков. Как и в случае с дру-

гими стратегическими способностями (Teece, 2020; Pihlajamaa, 2023), формирование такой отношенческой составляющей — сложный и дорогостоящий процесс. Во-первых, он отличается от маркетинга «закрытых», коммерческих решений взаимодействием с более широкой аудиторией, что требует затрат как с позиции постановки целей и задач взаимоотношений, так и выработки соответствующих метрик, их анализа и инвестиций в создание контента для «обучения» аудитории (например, тому, что организация открыто развивает и как присоединиться к этому процессу, а также тому, как устроена та или иная технология).

Во-вторых, активное вовлечение разнородной аудитории в работу над открытой цифровой технологией влечет за собой потребность управления вектором её развития с точки зрения возможных конфликтов интересов тех или иных групп аудитории, заинтересованных в различных функциональных возможностях решения (O'Mahony & Bechky, 2008). Поиск компромиссов в подобных случаях требует внимания к соответствию таких решений общей стратегии организации. Что примечательно, с данной точки зрения отношенческая составляющая во многом связана с координационной составляющей (о ней речь идет в следующем подразделе) рассматриваемой стратегической ориентации.

В-третьих, работа с широкой аудиторией, проактивное создание и распространение большого количества обучающих материалов (книг, развернутых руководств и проч.) влекут за собой риск публикации в общем доступе информации, которая может быть чувствительна с позиции «чрезмерной» открытости — вызвать так называемую «утечку» (*knowledge leaking*) бизнес-критичных знаний и ноу-хау (Laursen & Salter, 2014; Teece, 2020), которой могут воспользоваться конкуренты. Впрочем, этот риск характерен не только для отношенческой составляющей, но и для открытого подхода к развитию цифровых решений в целом в силу того, что последний по своей сути подразумевает распространение «исходников».

3.4. Координационная составляющая

Речь идет о нацеленности организаций на формирование гибридных бизнес-моделей и способов взаимодействия с аудиторией (Rajala et al., 2012; Faridian & Neubaum, 2021). В контексте открытого развития цифровых технологий так называемые «открытые» лицензии являются одним из ключевых механизмов, позволяющих координировать такое взаимодействие, а также процессы формирования и присваивания ценности (*value creation and capture*) (He et al., 2020; Henkel et al., 2014). На базе таких лицензий организации-разработчики открытых цифровых решений формируют ценность для аудитории — например, позволяют ей дорабатывать и (при выполнении некоторых условий открытых лицензий) коммерциализировать производные решения, разработанные на основе открытых цифровых технологий (Morgan & Finnegan, 2014).

При этом «*value capture*» на стороне организаций-разработчиков открытых цифровых решений может выражаться не только в реализации коммерческих версий таких решений, но и в запуске сопутствующих услуг (технической поддержки и доработки технологий). Конкурентоспособность таких услуг будет подкрепляться экспертизой организации-разработчика в той или иной открытой цифровой технологии (Appleyard & Chesbrough, 2017). За счет высокого уровня экспертизы и понимания потребностей целевой аудитории лидеры в области открытых цифровых проектов могут на своих условиях выстраивать отношения с партнерами в цепочке

распространения таких технологий (например, с интеграторами программных решений, которым не так легко добиться сравнимого уровня компетенций в выбранной открытой цифровой технологии).

Наконец, для извлечения стратегических выгод из открытого развития цифровых технологий организациям необходимо выстраивать нормы и правила взаимодействия участников этого процесса (например, в рамках сообществ контрибьюторов) — координировать их коммуникацию и совместную работу (He et al., 2020; Perr et al., 2010; West & O'Mahony, 2008). На практике такой подход может быть реализован в виде правил поведения и этики в сообществах контрибьюторов (так называемый «*code of conduct*»), а также правил рассмотрения предложений от сторонних специалистов относительно доработки открытых цифровых решений.

Организации с развитыми координационными механизмами в этой области будут извлекать больше стратегических выгод по сравнению с конкурентами. Например, по сравнению с теми организациями, кто не обладает такими механизмами: не проводит гибкую лицензионную политику, не предлагает дополнительные возможности для потенциальных заказчиков, не регулирует поведение участников технологических сообществ (например, контрибьюторов). Стратегические организационные способности по такой координации, а также формированию и присваиванию ценности обладают свойствами динамических (Bogers et al., 2019; Teece, 2007; Jucevičius & Jucevičienė, 2022). Они позволяют организациям выстраивать подходы к поиску и интеграции новых эффективных сочетаний внутренних и внешних компетенций и интеллектуального капитала, запускать новые решения.

С другой стороны, необходимо отметить сложность формирования и управления координационными механизмами в контексте открытых цифровых проектов: от правил принятия решений в сообществе контрибьюторов до лицензионной политики (He et al., 2020). Даже незначительные изменения в координационных механизмах, такие как смена открытой лицензий на более «закрытый» тип, дающий «материнской» организации-разработчику преимущество с позиции извлечения коммерческих выгод (по сравнению со сторонними организациями-участниками открытого цифрового проекта), может вызвать негативную реакцию, отток контрибьюторов и появление альтернативных проектов на основе исходного, но уже с сохранением открытой лицензии (Duparc et al., 2022).

В контексте координационной составляющей потенциальные недочеты и ошибочные управленческие действия могут затруднить извлечение выгод из открытого подхода к развитию цифровых проектов, а в динамике — обернуться для организации стратегической неудачей, если она не сможет приспособиться к новым «правилам игры» (в т. ч. к тем, что создает самостоятельно): например, не запустит новые экспертные услуги, сопутствующие открытым цифровым проектам (Appleyard & Chesbrough, 2017). В целом же координационная составляющая может иметь специфичный характер и отличаться от организации к организации, как минимум, в силу того, что соответствующие стратегические способности сложно «приобрести» на стороне (Teece, 2020), но возможно «вырастить» внутри организации с целью извлечения конкурентных выгод из открытого подхода к развитию цифровых технологий.

3.5. Структурная составляющая

Речь идет о развертывании организационных структур, поддерживающих открытое развитие цифровых технологий (Riehle, 2024). Согласно М. Эпплярд и Г. Чесбро, их формирование — это сложный и длительный процесс (Appleyard & Chesbrough, 2017). Он может осуществляться как до, так и после вовлечения организации в такую деятельность, а также на уровне как отдельных специалистов (*open source*-евангелистов), так и специальных подразделений (*open source program*-офисов). В технологических компаниях близким функционалом могут обладать структуры по выстраиванию взаимоотношений с инженерами специалистами (например, *developer relations*-подразделения).

Организации, способные разворачивать подобные структуры для поддерживания специализированной деятельности, такой как открытое развитие цифровых технологий, получат от неё больше стратегических выгод (Appleyard & Chesbrough, 2017). В этом отношении формирование поддерживающих структур и практик (в контексте открытого развития цифровых технологий или подготовки к нему) также возможно соотнести с динамическими способностями, в частности, способностями по адаптации организационной структуры к используемым организацией механизмам формирования и присваивания ценности (Bogers et al., 2019; Teece, 2020).

При этом поддерживающие структуры могут представлять собой не только специальные подразделения и проектные команды, но также и, например, информационные порталы для взаимодействия с внешней аудиторией (например, контрибьюторами). Сложность формирования и управления такими структурами главным образом заключается в необходимости их «стыковки» с выбранными механизмами координации и построения долговременных взаимоотношений с аудиторией при открытом подходе к развитию цифровых решений.

Управленческие проблемы могут также быть связаны с потребностью уточнять функции таких структур и требования к ним в силу специфичности развития открытых проектов в различных организациях. Как и другие элементы стратегической ориентации, структурная составляющая в перспективе потребует ресурсов. С другой стороны, её формирование может начинаться на уровне энтузиастов открытого подхода (отдельных сотрудников, выделяющих часть рабочего времени на соответствующую деятельность).

3.6. Новый концептуальный подход

Обобщая особенности концепции стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий, стоит отметить, что данная стратегическая ориентация подразумевает формирование отношенческой, координационной и структурной составляющих, охватывающих ряд соответствующих организационных способностей и практик (табл. 2). Преимуществом такой концепции является новый интегрированный подход к феномену с учетом существующих концептуальных взглядов.

В целом же развитие стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий может свидетельствовать о готовности организации к извлечению конкурентных выгод из данного процесса. Отсутствие подобной ориентированности может сигнализировать о том, что рассматриваемой организации еще только предстоит выработать необходимые компетенции и способности: 1) научиться выстраивать долговременные взаимоотношения с целевой аудиторией и начать вкладываться в её «обучение» в контексте открытых цифровых техноло-

гий и проектов организации; 2) разработать механизмы координации и гибридные бизнес-модели; 3) запустить необходимые поддерживающие организационные структуры.

Если рассматривать данную стратегическую ориентацию в динамике, резкое её снижение может говорить о том, что организация отказалась от участия в открытых цифровых проектах или реализует консервативную бизнес-модель, а также не ориентируется на работу с широкой и разнообразной аудиторией. Заметный рост ориентированности на открытое развитие цифровых технологий может свидетельствовать о начавшемся или готовящемся расширении портфеля открытых цифровых проектов организации — её стремлении задать темпы технологического развития той или иной ниши цифровых решений, занять в ней лидерские позиции с точки зрения инноваций, выйти на новые для себя рынки.

Таблица 2

Концептуальные составляющие стратегической ориентации на открытую разработку цифровых технологий

Table 2

Elements of Strategic Orientation in Open Digital Development

Составляющие	Примеры практик	Теоретические основы
Отношенческая	«Обучение» широкой аудитории цифровым технологиям и их открытому развитию (распространение профильной литературы, экспертных материалов); Развитие технологических онлайн-сообществ, блогов и ресурсов; Эксперименты по выходу на новые рыночные ниши на базе открытого развития цифровых технологий	Контекстные (открытые технологии): (Perr et al., 2010) (Rajala et al., 2012) (Faridian & Neubaum, 2021) Общие (динамические способности): (Day, 2011) (Kachouie et al., 2018) (Pihlajamaa, 2023)
Координационная	Реализация гибридной лицензионной политики и бизнес-моделей (например, реализация услуг и продуктов, комплементарных открытым цифровым решениям, на основе экспертизы); Реализация правил поведения в сообществах (*code of conduct*)	Контекстные (открытые технологии): (Morgan & Finnegan, 2014) (Perr et al., 2010) (Rajala et al., 2012) Общие (динамические способности): (Bogers et al., 2019) (Jucevičius & Jucevičienė, 2022) (Teece, 2020)
Структурная	Появление технологических или open source-евангелистов в организации; Запуск developer relations-подразделения; Формирование open source-офиса; Запуск порталов с информацией для широкой технологической аудитории (в т. ч. об открытых цифровых разработках)	Контекстные (открытые технологии): (Appleyard & Chesbrough, 2017) (Perr et al., 2010) (Riehle, 2024) Общие (динамические способности): (Bogers et al., 2019) (Teece, 2020)

Источник: сост. автором.

При этом стоит заметить, что составляющие данной стратегической ориентации взаимосвязаны, и их нужно рассматривать в комплексе. Кроме того, отметим, что организации-разработчики открытых цифровых технологий, в т. ч. преуспевшие в этой деятельности, могут по-разному проявлять себя с точки зрения данной стратегической ориентации — например, в зависимости от типа организации, сектора экономики, а также рыночной ниши и уровня развитости цифровых технологий в ней.

4. Российский контекст

История открытой разработки цифровых технологий в России не менее продолжительна и интересна, чем зарубежная. Такие компании, как «Базальт СПО» и другие российские организации, занимаются подобной деятельностью на протяжении многих лет. Например, Postgres Professional входит в число ключевых контрибьюторов международного открытого проекта по развитию системы управления базами данных PostgreSQL. Однако стратегические особенности открытого развития цифровых решений российскими компаниями малоизучены.

При этом опыт стратегического управления такими компаниями во многом уникален и полезен (как с точки зрения изучения, так и освоения другими организациями), в особенности в контексте санкций. В такой обстановке и другие российские организации приступают к открытому развитию цифровых решений и принимают участие в общемировых открытых цифровых проектах. С недавних пор подобной деятельностью занимаются крупные финансовые структуры (например, «Т-Банк») и научно-исследовательские организации (например, НИУ ВШЭ). Об этом свидетельствует[1] недавняя аналитическая работа Университета ИТМО.

Однако в изучении феномена открытого развития цифровых технологий в России пока преуспевают не ученые в области менеджмента и стратегического управления, а технические специалисты, зачастую самостоятельно участвующие в открытом развитии цифровых решений, а также медиа-платформы. Тем не менее их работы важны и говорят об интересе к рассматриваемому феномену. Так, одно из аналитических исследований провело издание «N+1». По результатам опроса[2], 70 % из более чем 600 представителей организаций и открытых цифровых проектов считают, что «современная компания должна участвовать» в открытой разработке программного обеспечения. Данные наблюдения согласуются с результатами другого опроса[3], проведенного Институтом изучения мировых рынков, который показал готовность 80 % организаций-разработчиков самостоятельно создавать открытые программные продукты в России. Для сравнения, в российской научной литературе по менеджменту феномен открытого развития цифровых технологий рассматривают редко (например, (Панов, Винокуров, 2024)). Настоящая же работа предлагает основу для дальнейшего изучения этого феномена.

---

[1] Никитин, Н., Гетманов, А., Деева, И., Каминский, Ю., Федорин, К., Рубин, И. (2024, 12 сентября). *Использование ML/Data open source в России*. https://opensource.itmo.ru/ (дата обращения: 24.05.2025).

[2] Nplus1. (2024). *Исследование: опенсорс в России*. https://research.nplus1.ru/ (дата обращения: 25.04.2025).

[3] Worldmarketstudies. (2024). *Коммерческий open source в России: темпы внедрения и перспективы 2023–2025*. https://worldmarketstudies.ru/article/kommerceskij-open-source-v-rossii-tempy-vnedrenia-i-perspektivy-2023-2025/ (дата обращения: 25.04.2025).

4.1. Примеры российских организаций

В подразделе представлены верхнеуровневый анализ открытого развития цифровых проектов некоторыми российскими организациями, демонстрирующими активность в данной области (табл. 3), а также верхнеуровневый анализ соответствующих практик и способностей одной из таких организаций (Postgres Professional) по концептуальным составляющим стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий (рис.). Компания Postgres Professional является одной из ведущих в области открытой разработки программного обеспе-

Таблица 3

Дополнительные примеры российских организаций, открыто развивающих цифровые технологии

Table 3

Supplementary Case Examples: Russian Organizations in Open Digital Development

Тип организации	Особенности открытого развития цифровых технологий	Некоторые результаты
Компании-разработчики программных решений (российские — Группа Arenadata, Postgres Professional; зарубежный аналог — Elastic NV)	ключевое для компаний решение развивается на базе открытого; развита стратегическая ориентация на открытое развитие цифровых технологий (например, рис.); менее развиты поддерживающие структуры (специализация на одной или малом числе открытых технологий)	высокая осведомленность заказчиков о технологии; публичное подтверждение исключительной экспертизы компаний в целевой технологии; привлечение специалистов высокого уровня
Технологические компании широкого профиля («бигтехи») (российский пример — «Яндекс»; зарубежный аналог — Google)	компании развивают целый спектр «узловых» открытых технологий последние несколько лет; развита стратегическая ориентация на открытое развитие цифровых технологий, в т. ч. традиционные devrel-структуры и часто open source program-офисы (для координации многих открытых проектов)	высокие темпы развития целевых технологий; востребованность целевых технологий у аудитории; технологическая независимость в широком спектре рыночных ниш; привлечение специалистов высокого уровня
Финтех-экосистемы (российские — «Сбер», «Т-Банк»; зарубежный аналог — Deutsche Bank)	организации только начинают развивать свои открытые цифровые решения; менее развита стратегическая ориентация на открытое развитие цифровых технологий; существуют традиционные поддерживающие devrel-структуры	активное продвижение и развитие цифровых решений с потенциалом в области взаимодействия с клиентами (например, открытых больших языковых моделей);
Высшие учебные заведения (российские — ИТМО, МФТИ; зарубежные — Калифорнийский университет в Беркли, Стэнфордский университет)	российские организации начинают развивать открытые цифровые решения (для сравнения — зарубежные делают это длительное время); у российских организаций появляется потребность в поддерживающих структурах, у многих зарубежных — такие структуры уже действуют	формирование новых технологических ниш; развитие научных направлений за счет открытых решений; рост востребованности цифровых разработок у коммерческих структур

Источник: сост. автором.



Рис. *Пример российской технологической фирмы Postgres Professional, открыто развивающей цифровые решения (источник: сост. автором)*
Fig. *Case Example: Russian Firm Postgres Professional*

чения и входит в число ключевых контрибьюторов открытой системы управления базами данных PostgreSQL. Это означает, что Postgres Professional отдает некоторые свои наработки в общемировое «ядро» технологии. Для самой же компании открытая система PostgreSQL играет основополагающую роль — на её основе она развивает коммерческие решения и услуги.

С момента основания компания демонстрирует ориентированность на открытое развитие цифровых технологий: 1) активно «обучает» аудиторию (например, безвозмездно отдает свои цифровые решения российским университетам, выпускает профессиональную литературу, а также открыто делится опытом организационного развития); 2) развивает гибридную бизнес-модель — предлагает не только открытые, но и коммерческие решения и услуги, а также формулирует правила и этику открытой разработки технологий; 3) руководство компании выступает в роли евангелистов открытой разработки. Однако в силу фокусировки на лишь на одной технологии в компании менее развиты поддерживающие структуры (рис.) — на данном этапе у нее нет потребности в координации участия во множестве открытых цифровых проектов.

В целом же благодаря стратегической ориентации на открытую разработку цифровых технологий компания поддерживает стабильно высокий уровень осведомленности разнородных групп заказчиков о развитии целевой для себя технологии и собственной роли в этом процессе, а также высокий уровень технологической экспертизы в работе с данной технологией (PostgreSQL и собственные коммерческие решения на её основе). Кроме того, открытый подход и планомерная работа с широкой и разнородной аудиторией помогает Postgres Professional при-

влекать технологических специалистов высокого уровня (с профильными и зачастую уникальными компетенциями) к развитию как самой открытой технологии, так и коммерческих продуктов компании на её основе.

Стоит заметить, что в качестве объектов для исследования стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий могут выступать не только «софтверные» фирмы, но и другие организации (табл. 3). Помимо крупных технологических компаний (так называемых «бигтехов»), некоторые из которых участвуют в работе над открытыми цифровыми проектами, примечательным объектом для исследования являются университеты — например, в Университете ИТМО, НИУ ВШЭ и МФТИ с недавних пор развивают сообщества разработчиков открытых программ. В силу того, что данные университеты только начинают вести такую деятельность, поддерживающие структуры в них находятся в стадии формирования. Однако уже сейчас они организуют новые технологические ниши на российском рынке за счет открытого подхода (в частности, в области научного программирования).

Некоторые крупные технологические компании демонстрируют более высокий (по сравнению с университетами) уровень рассматриваемой стратегической ориентации. В частности, «Яндекс» долгое время открыто развивает целый спектр открытых цифровых решений. Так компания поддерживает конкурентоспособность по ряду технологических направлений, что позволяет ей использовать собственные открытые решения (а не сторонние технологии) для развития цифровых продуктов и тем самым — укреплять свою технологическую независимость. Кроме того, открытая разработка цифровых решений помогает[1] «Яндексу» привлекать высококвалифицированных специалистов.

Финтех-компании (табл. 3) в свою очередь только начинают вовлекаться в открытое развитие цифровых технологий и занимаются в основном решениями с потенциалом в области взаимодействия с клиентами. Например, открывают большие языковые модели, которые можно применять для развития цифровых ассистентов. Такие организации еще до начала открытой разработки демонстрируют наличие традиционных поддерживающих структур (*developer relations*-подразделения). За счет этого они легко переходят к открытому развитию перспективных, но пока периферийных для бизнеса цифровых технологий.

4.2. Направления дальнейших исследований

Будущие работы могли бы изучить взаимосвязь стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий с результатами и особенностями управления российскими и зарубежными организациями — по аналогии с другими известными стратегическими ориентациями (например, (Covin & Wales, 2019; Kindermann et al., 2021)). Также может быть продуктивным исследование взаимосвязи бизнес-моделей российских организаций различных типов и видов деятельности с уровнем их стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий. Вместе с этим было бы полезно изучить взаимосвязь данной ориентации с другими стратегическими ориентациями: рыночной, предпринимательской и иными (например, (Bhattacharya et al., 2019)). Кроме того, интерес могли бы представлять исследования в динамике с учетом изменения организационных характеристик (Appleyard & Chesbrough, 2017).

[1] Кабанов, Д. А. (2025, 10 апреля). *Как развивается open source в Яндексе*. https://habr.com/ru/articles/899376/ (дата обращения: 24.05.2025).

Проведение подобных эмпирических исследований потребует операционализации концепта стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий. Осуществить такую операционализацию можно различными способами в зависимости от целей конкретной работы, а также доступных для исследователей методов сбора и анализа данных. Во-первых, отдельные исследования могли бы быть сфокусированы на изучении и эмпирической валидации данного стратегического конструкта с помощью интервью и опросов, которые следует проводить, ориентируясь на его концептуальные составляющие, представленные в таблице 2. Например, для изучения структурной составляющей вопросы стоит направить на выяснение характера и степени развития соответствующих организационных структур: от отдельных энтузиастов открытого подхода до команд энтузиастов и далее — от традиционных *developer relations*-подразделений до специальных *open source*-офисов (Riehle, 2024).

Во-вторых, интерес могут представлять работы, исследующие стратегическую ориентацию на открытое развитие цифровых технологий с помощью автоматизированного анализа текстовых данных. Это методологическое направление является одним из актуальных и динамично развивающихся в исследованиях по менеджменту и стратегическому управлению (Vaara & Fritsch, 2022). Автоматизированный анализ текста применяется для оценки стратегических организационных конструктов, в т. ч. стратегический ориентаций — такие работы публикуются в ведущих научных журналах по менеджменту: например, в Journal of Management и Organizational Research Methods (McKenny et al., 2018; Short et al., 2010). Подобные эмпирические исследования позволили бы выработать контентные индикаторы на основе представленного концепта стратегической ориентации на открытое развитие цифровых технологий и затем провести эмпирическую оценку с помощью таких индикаторов, используя методы автоматизированного анализа текстового содержания годовых отчетов организаций, публичных интервью управленцев, публикаций в корпоративных блогах и других типов текстовых материалов.

Наконец, важным направлением для изучения особенностей открытого развития цифровых технологий и соответствующей стратегической ориентации могут стать исследования, интегрирующие несколько типов методов и данных, включая метрики, представленные на российских и зарубежных площадках для совместной работы над программным кодом (GitHub и др.), а также экспертные интервью и измерения с помощью автоматизированного анализа текста.

5. Заключение

В настоящей теоретической работе были проанализированы концептуальные подходы к стратегическим организационным аспектам открытого развития цифровых технологий. В результате рассмотрения особенностей таких подходов сформулирован новый интегрированный подход к исследованию феномена, а именно — концепция стратегической организационной ориентации на открытое развитие цифровых технологий. В исследовании охарактеризованы составляющие данной стратегической ориентации, а также потенциальные сложности и риски, связанные с их развитием в организации. Помимо этого, рассмотрены общие особенности российского контекста применительно к исследуемому феномену и представлен верхнеуровневый анализ открытого развития цифровых ре-

шений рядом российских организаций, некоторые из которых входят в число лидеров в данной сфере деятельности в России и мире.

Представленный концепт стратегической ориентации позволяет лучше понять, что с позиции управления организацией открытое развитие цифровых технологий не ограничивается лишь публикацией «исходников» и свободным распространением цифровых решений (например, программных продуктов). Существует спектр способностей и практик, являющихся важными для извлечения стратегических выгод из открытого подхода. Организации-лидеры в данной области реализуют подобные практики и обладают высоким уровнем соответствующих способностей, что позволяет им развивать продолжительные и плодотворные отношения с целевой аудиторией, публично подтверждать свою экспертизу, а также запускать новые коммерческие продукты и услуги, создавать новые рыночные ниши и формировать технологические стандарты (Appleyard & Chesbrough, 2017). Кроме того, в исследовании были представлены возможности для дальнейшего изучения предложенной стратегической ориентации. Таким образом, настоящая работа позволяет перейти не только к уточнению теоретических контуров рассматриваемого феномена, но и предлагает возможные направления для будущих эмпирических трудов с использованием предложенного теоретического конструкта.

С учетом того, что интерес к феномену открытого развития цифровых технологий существует как в России (например, (Панов, Винокуров, 2024)), так и других странах (Wachs et al., 2022), результаты представляют ценность и расширяют возможности для дальнейшего изучения управленческих особенностей открытого развития цифровых технологий на стратегическом организационном уровне, в т. ч. с применением различных теорий менеджмента (Appleyard & Chesbrough, 2017), например, на пересечении динамических способностей и открытых инноваций, а также других концепций в области менеджмента.

Список источников

Макаревич, В. П. (1988). Развитие программного обеспечения в СССР. *Программные продукты и системы,* (1), 13–19.

Панов, К. А., Винокуров, Ф. Н. (2024). Показатели эффективности совместной деятельности разработчиков открытого программного обеспечения. *Организационная психология, 14* (1), 158–172. https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-158-172

Третьяк, О. А. (2013). Отношенческая парадигма современного маркетинга. *Российский журнал менеджмента, 11* (1), 41–62. https://rjm.spbu.ru/article/view/250 (дата обращения: 15.05.2025).

Alexy, O., George, G., & Salter, A. J. (2013). Cui bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity. *Academy of Management Review, 38* (2), 270–291. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0193

Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: From adoption to reversion. *Long Range Planning, 50* (3), 310–321. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004

Balasubramanian, S., Yang, Y., & Tello, S. (2020). Does university entrepreneurial orientation matter? Evidence from university performance. *Strategic Entrepreneurship Journal, 14* (4), 661–682. https://doi.org/10.1002/sej.1341

Bhattacharya, A., Misra, S., & Sardashti, H. (2019). Strategic orientation and firm risk. *International Journal of Research in Marketing, 36* (4), 509–527. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.004

Bogers, M., Chesbrough, H. W, Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review, 62* (1), 77–94. https://doi.org/10.1177/0008125619885150

Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management, 35* (6), 930–938. https://doi.org/10.1111/jpim.12471

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice, 43* (1), 3–18. https://doi.org/10.1177/1042258718773181

Dahlander, L., & Magnusson, M. G. (2005). Relationships between open source software companies and communities: Observations from Nordic firms. *Research Policy, 34* (4), 481–493. https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.02.003

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing, 75* (4), 183–195. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183

Duparc, E., Möller, F., Jussen, I., Stachon, M., Algac, S., & Otto, B. (2022). Archetypes of open-source business models. *Electronic Markets, 32* (2), 727–745. https://doi.org/10.1007/s12525-022-00557-9

Faridian, P. H., & Neubaum, D. O. (2021). Ambidexterity in the age of asset sharing: Development of dynamic capabilities in open source ecosystems. *Technovation, 99,* 102125. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102125

Fitzgerald, B. (2006). The transformation of open source software. *MIS Quarterly, 30* (3), 587–598. https://doi.org/10.2307/25148740

Fuggetta, A. (2003). Open source software — an evaluation. *Journal of Systems and Software, 66* (1), 77–90. https://doi.org/10.1016/s0164-1212(02)00065-1

Hauge, Ø., Ayala, C., & Conradi, R. (2010). Adoption of open source software in software-intensive organizations — A systematic literature review. *Information and Software Technology, 52* (11), 1133–1154. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.05.008

He, V. F., Puranam, P., Shrestha, Y. R., & von Krogh, G. (2020). Resolving governance disputes in communities: A study of software license decisions. *Strategic Management Journal, 41* (10), 1837–1868. https://doi.org/10.1002/smj.3181

Henkel, J., Schöberl, S., & Alexy, O. (2014). The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation. *Research Policy, 43* (5), 879–890. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.014

Jucevičius, G., & Jucevičienė, R. (2022). Enabling collaborative dynamic capabilities in strategic communities: Firm-vs. network-centric perspectives. *Journal of Management & Organization, 28* (3), 587–604. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.37

Kachouie, R., Mavondo, F., & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing, 52* (5/6), 1007–1036. https://doi.org/10.1108/ejm-10-2016-0588

Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change, 19* (4), 1175–1186. https://doi.org/10.1093/icc/dtq026

Kindermann, B., Beutel, S., de Lomana, G. G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal, 39* (5), 645–657. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009

Laursen, K., & Salter, A. J. (2014). The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research Policy, 43* (5), 867–878. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.004

Lee, G. K., & Cole, R. E. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux kernel development. *Organization Science, 14* (6), 633–649. https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.633.24866

McKenny, A. F., Aguinis, H., Short, J. C., & Anglin, A. H. (2018). What doesn't get measured does exist: Improving the accuracy of computer-aided text analysis. *Journal of Management, 44* (7), 2909–2933. https://doi.org/10.1177/0149206316657594

Morgan, L., & Finnegan, P. (2014). Beyond free software: An exploration of the business value of strategic open source. *The Journal of Strategic Information Systems, 23* (3), 226–238. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.07.001

Musseau, J., Meyers, J. S., Sieniawski, G. P., Thompson, C. A., & German, D. (2022, May). Is open source eating the world's software? Measuring the proportion of open source in proprietary software using Java binaries. *Proceedings of the 19th International Conference on Mining Software Repositories* (pp. 561–565). https://doi.org/10.1145/3524842.3528473

O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative Science Quarterly, 53* (3), 422–459. https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.422

Perr, J., Appleyard, M. M., & Sullivan, P. (2010). Open for business: emerging business models in open source software. *International Journal of Technology Management, 52* (3/4), 432–456. https://doi.org/10.1504/ijtm.2010.035984

Pihlajamaa, M. (2023). What does it mean to be open? A typology of inbound open innovation strategies and their dynamic capability requirements. *Innovation, 25* (1), 1–24. https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1907192

Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation–designing business models for open source software. *European Journal of Marketing, 46* (10), 1368–1388. https://doi.org/10.1108/03090561211248071

Riehle, D. (2024). Open Source Program Offices. *Computer, 57* (12), 90–94. https://doi.org/10.1109/mc.2024.3422730

Schweiger, S. A., Stettler, T. R., Baldauf, A., & Zamudio, C. (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal, 40* (11), 1822–1851. https://doi.org/10.1002/smj.3042

Short, J. C., Broberg, J. C., Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2010). Construct validation using computer-aided text analysis (CATA) an illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational Research Methods, 13* (2), 320–347. https://doi.org/10.1177/1094428109335949

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28* (13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review, 1* (2), 233–253. https://doi.org/10.1561/111.00000010

Vaara, E., & Fritsch, L. (2022). Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal, 43* (6), 1170–1181. https://doi.org/10.1002/smj.3360

von Krogh, G., & von Hippel, E. (2006). The promise of research on open source software. *Management Science, 52* (7), 975–983. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0560

von Krogh, G., Haefliger, S., Spaeth, S., & Wallin, M. W. (2012). Carrots and rainbows: Motivation and social practice in open source software development. *MIS Quarterly 36* (2), 649–676. https://doi.org/10.2307/41703471

Wachs, J., Nitecki, M., Schueller, W., & Polleres, A. (2022). The geography of open source software: Evidence from GitHub. *Technological Forecasting and Social Change, 176,* 121478. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121478

Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal, 34* (1), 3–15. https://doi.org/10.1177/0266242615613840

West, J. (2003). How open is open enough?: Melding proprietary and open source platform strategies. *Research Policy, 32* (7), 1259–1285.

West, J., & O'Mahony, S. (2008). The Role of Participation Architecture in Growing Sponsored Open Source Communities. *Industry and Innovation, 15* (2), 145–68. https://doi.org/10.1080/13662710801970142

Wright, N. L., Nagle, F., & Greenstein, S. (2023). Open source software and global entrepreneurship. *Research Policy, 52* (9), 104846. https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104846

Zachary, M. A., McKenny, A., Short, J. C., & Payne, G. T. (2011). Family business and market orientation: Construct validation and comparative analysis. *Family Business Review, 24* (3), 233–251. http://dx.doi.org/10.1177/0894486510396871

References

Alexy, O., George, G., & Salter, A. J. (2013). Cui bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity. *Academy of Management Review, 38* (2), 270–291. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0193

Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: From adoption to reversion. *Long Range Planning, 50* (3), 310–321. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004

Balasubramanian, S., Yang, Y., & Tello, S. (2020). Does university entrepreneurial orientation matter? Evidence from university performance. *Strategic Entrepreneurship Journal, 14* (4), 661–682. https://doi.org/10.1002/sej.1341

Bhattacharya, A., Misra, S., & Sardashti, H. (2019). Strategic orientation and firm risk. *International Journal of Research in Marketing, 36* (4), 509–527. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.004

Bogers, M., Chesbrough, H. W, Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review, 62* (1), 77–94. https://doi.org/10.1177/0008125619885150

Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management, 35* (6), 930–938. https://doi.org/10.1111/jpim.12471

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice, 43* (1), 3–18. https://doi.org/10.1177/1042258718773181

Dahlander, L., & Magnusson, M. G. (2005). Relationships between open source software companies and communities: Observations from Nordic firms. *Research Policy, 34* (4), 481–493. https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.02.003

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing, 75* (4), 183–195. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183

Duparc, E., Möller, F., Jussen, I., Stachon, M., Algac, S., & Otto, B. (2022). Archetypes of open-source business models. *Electronic Markets, 32* (2), 727–745. https://doi.org/10.1007/s12525-022-00557-9

Faridian, P. H., & Neubaum, D. O. (2021). Ambidexterity in the age of asset sharing: Development of dynamic capabilities in open source ecosystems. *Technovation, 99,* 102125. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102125

Fitzgerald, B. (2006). The transformation of open source software. *MIS Quarterly, 30* (3), 587–598. https://doi.org/10.2307/25148740

Fuggetta, A. (2003). Open source software — an evaluation. *Journal of Systems and Software, 66* (1), 77–90. https://doi.org/10.1016/s0164-1212(02)00065-1

Hauge, Ø., Ayala, C., & Conradi, R. (2010). Adoption of open source software in software-intensive organizations — A systematic literature review. *Information and Software Technology, 52* (11), 1133–1154. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.05.008

He, V. F., Puranam, P., Shrestha, Y. R., & von Krogh, G. (2020). Resolving governance disputes in communities: A study of software license decisions. *Strategic Management Journal, 41* (10), 1837–1868. https://doi.org/10.1002/smj.3181

Henkel, J., Schöberl, S., & Alexy, O. (2014). The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation. *Research Policy, 43* (5), 879–890. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.014

Jucevičius, G., & Jucevičienė, R. (2022). Enabling collaborative dynamic capabilities in strategic communities: Firm-vs. network-centric perspectives. *Journal of Management & Organization, 28* (3), 587–604. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.37

Kachouie, R., Mavondo, F., & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing, 52* (5/6), 1007–1036. https://doi.org/10.1108/ejm-10-2016-0588

Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change, 19* (4), 1175–1186. https://doi.org/10.1093/icc/dtq026

Kindermann, B., Beutel, S., de Lomana, G. G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal, 39* (5), 645–657. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009

Laursen, K., & Salter, A. J. (2014). The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research Policy, 43* (5), 867–878. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.004

Lee, G. K., & Cole, R. E. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux kernel development. *Organization Science, 14* (6), 633–649. https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.633.24866

Makarevich, V. P. (1988). The evolution of software sector in USSR. *Programmnye produkty i sistemy [Software products and systems],* (1), 13–19. (In Russ.)

McKenny, A. F., Aguinis, H., Short, J. C., & Anglin, A. H. (2018). What doesn't get measured does exist: Improving the accuracy of computer-aided text analysis. *Journal of Management, 44* (7), 2909–2933. https://doi.org/10.1177/0149206316657594

Morgan, L., & Finnegan, P. (2014). Beyond free software: An exploration of the business value of strategic open source. *The Journal of Strategic Information Systems, 23* (3), 226–238. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.07.001

Musseau, J., Meyers, J. S., Sieniawski, G. P., Thompson, C. A., & German, D. (2022, May). Is open source eating the world's software? Measuring the proportion of open source in proprietary software using Java binaries. *Proceedings of the 19th International Conference on Mining Software Repositories* (pp. 561–565). https://doi.org/10.1145/3524842.3528473

O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative Science Quarterly, 53* (3), 422–459. https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.422

Panov, K. A., & Vinokurov, F. N. (2024). Indicators of the effectiveness of joint activity of opensource software developers. *Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational Psychology], 14* (1), 158–172. https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-158-172 (In Russ.)

Perr, J., Appleyard, M. M., & Sullivan, P. (2010). Open for business: emerging business models in open source software. *International Journal of Technology Management, 52* (3/4), 432–456. https://doi.org/10.1504/ijtm.2010.035984

Pihlajamaa, M. (2023). What does it mean to be open? A typology of inbound open innovation strategies and their dynamic capability requirements. *Innovation, 25* (1), 1–24. https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1907192

Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation–designing business models for open source software. *European Journal of Marketing, 46* (10), 1368–1388. https://doi.org/10.1108/03090561211248071

Riehle, D. (2024). Open Source Program Offices. *Computer, 57* (12), 90–94. https://doi.org/10.1109/mc.2024.3422730

Schweiger, S. A., Stettler, T. R., Baldauf, A., & Zamudio, C. (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal, 40* (11), 1822–1851. https://doi.org/10.1002/smj.3042

Short, J. C., Broberg, J. C., Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2010). Construct validation using computer-aided text analysis (CATA) an illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational Research Methods, 13* (2), 320–347. https://doi.org/10.1177/1094428109335949

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28* (13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review, 1* (2), 233–253. https://doi.org/10.1561/111.00000010

Tretyak, O. A. (2013). The relationship paradigm of contemporary marketing. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal], 11* (1), 41–62. https://rjm.spbu.ru/article/view/250 (Date of access: 15.05.2025) (In Russ.)

Vaara, E., & Fritsch, L. (2022). Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal, 43* (6), 1170–1181. https://doi.org/10.1002/smj.3360

Von Krogh, G., & Von Hippel, E. (2006). The promise of research on open source software. *Management Science, 52* (7), 975–983. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0560

Von Krogh, G., Haefliger, S., Spaeth, S., & Wallin, M. W. (2012). Carrots and rainbows: Motivation and social practice in open source software development. *MIS Quarterly 36* (2), 649–676. https://doi.org/10.2307/41703471

Wachs, J., Nitecki, M., Schueller, W., & Polleres, A. (2022). The geography of open source software: Evidence from GitHub. *Technological Forecasting and Social Change, 176,* 121478. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121478

Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal, 34* (1), 3–15. https://doi.org/10.1177/0266242615613840

West, J. (2003). How open is open enough?: Melding proprietary and open source platform strategies. *Research Policy, 32* (7), 1259–1285.

West, J., & O'Mahony, S. (2008). The Role of Participation Architecture in Growing Sponsored Open Source Communities. *Industry and Innovation, 15* (2), 145–68. https://doi.org/10.1080/13662710801970142

Wright, N. L., Nagle, F., & Greenstein, S. (2023). Open source software and global entrepreneurship. *Research Policy, 52* (9), 104846. https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104846

Zachary, M. A., McKenny, A., Short, J. C., & Payne, G. T. (2011). Family business and market orientation: Construct validation and comparative analysis. *Family Business Review, 24* (3), 233–251. http://dx.doi.org/10.1177/0894486510396871

Информация об авторе

Кабанов Дмитрий Александрович — аспирант кафедры стратегического маркетинга, департамент маркетинга Высшей школы бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики; https://orcid.org/0000-0002-0279-3847 (Российская Федерация, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20; e-mail: dkabanov@hse.ru).

About the author

Dmitry A. Kabanov — PhD student at the Department of Strategic Marketing, Graduate School of Business, National Research University "Higher School of Economics"; https://orcid.org/0000-0002-0279-3847 (20, Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russian Federation; email: dkabanov@hse.ru).

Дата поступления рукописи: 24.05.2025.
Прошла рецензирование: 16.07.2025.
Принято решение о публикации: 03.09.2025.
Received: 24 May 2025.
Reviewed: 16 Jul 2025.
Accepted: 03 Sep 2025.