

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 2 / 2026, Vol. 18, Iss. 2 <https://esj.today/issue-2-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/06ECVN226.pdf>

5.2.4. Финансы (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Клишин, Д. И. Концептуальная модель поиска бизнес-идей для крупных промышленных корпораций в управлении портфельными инвестициями / Д. И. Клишин // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/06ECVN226.pdf>.

For citation:

Klishin D.I. Conceptual model for searching business ideas for large industrial corporations in portfolio investment management. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(2): 06ECVN226. Available at: <https://esj.today/PDF/06ECVN226.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 330.322.2:338.45

Клишин Данил Игоревич

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет», Тула, Россия

Аспирант

АО «ТВЭЛ», Москва, Россия

Департамент стратегии

Главный специалист

E-mail: dkkishin@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3598-0082>

Концептуальная модель поиска бизнес-идей для крупных промышленных корпораций в управлении портфельными инвестициями

Аннотация. Специфика капиталоемких отраслей накладывает существенные ограничения на инновационный процесс: длительные инвестиционные циклы, высокая капиталоемкость проектов и необходимость одновременного решения задач импортозамещения и формирования долгосрочных технологических траекторий требуют системного подхода к поиску новых бизнес-идей. Существующие модели инновационного менеджмента рассматривают стратегический форсайт, открытые инновации, портфельное управление и организационную амбидекстрию преимущественно изолированно и не предлагают интегративного инструментария, адаптированного к специфике промышленных корпораций с длительными инвестиционными циклами. В исследовании предложена концептуальная модель поиска бизнес-идей для крупных промышленных корпораций, действующих в условиях ресурсных ограничений и стратегической потребности в технологическом суверенитете. Методологической основой исследования является концептуальное моделирование, основанное на систематическом анализе и синтезе 50 научных источников по четырём направлениям: стратегический форсайт, динамические способности и организационная амбидекстрия, открытые инновации, портфельное управление инновациями. Модель интегрирует указанные подходы в четырёхконтурную систему: стратегическое сканирование среды на пересечении мегатрендов, клиентских потребностей и технологических возможностей; генерация и кластеризация бизнес-гипотез с использованием механизмов открытых инноваций; многокритериальная оценка и скоринговая приоритизация проектов; трёхгоризонтное портфельное управление с дифференцированными механизмами принятия решений. Контурные объединены петлёй организационного обучения, обеспечивающей адаптивность системы к изменениям внешней среды и накопление организационного опыта. Для каждого элемента модели сформулированы пять исследовательских предположений,

определяющих логику связей между контурами и создающих основу для последующей эмпирической верификации. Обсуждаются организационные предпосылки внедрения модели, включая требования к инновационной стратегии, организационной структуре, корпоративной культуре и системе управления знаниями, а также направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: стратегический форсайт; динамические способности; организационная амбидекстрия; открытые инновации; портфельное управление инновациями; промышленные корпорации; стратегическая устойчивость; технологический суверенитет; бизнес-идеи; концептуальная модель

Введение

Специфика капиталоемких отраслей накладывает существенные ограничения на инновационный процесс. В отличие от ИТ-сектора, где цикл от идеи до масштабируемого продукта может составлять месяцы, промышленные проекты требуют горизонта планирования от трёх до семи и более лет, значительных капитальных вложений и сложной координации между НИОКР, производством, маркетингом и финансовыми подразделениями. В условиях быстрых изменений способность организации интегрировать, выстраивать и перенастраивать внутренние и внешние компетенции становится решающим фактором конкурентоспособности. Данный тезис приобрёл особую остроту после 2022 года, когда жёсткие санкционные ограничения, введённые ведущими западными экономиками против Российской Федерации, обнажили критическую зависимость российской промышленности от зарубежных технологий и поставили компании перед необходимостью экстренно искать замену утраченным технологическим решениям, одновременно пытаясь формировать долгосрочные инновационные траектории.

Возникший разрыв носит системный характер. Период от зарождения идеи до выхода промышленного проекта на полную мощность в металлургии, нефтехимии и тяжёлом машиностроении составляет 5–10 лет, что существенно превышает горизонт среднесрочного экономического прогнозирования. Принятие «Концепции технологического развития Российской Федерации до 2030 года»¹ обозначило стратегический курс на достижение технологического суверенитета, однако операционализация данного курса на уровне отдельных промышленных корпораций остаётся методологически недостаточно проработанной. Компании вынуждены одновременно решать задачи импортозамещения (краткосрочный горизонт), диверсификации продуктового портфеля (среднесрочный горизонт) и создания прорывных технологических решений (долгосрочный горизонт), при этом существующие модели инновационного менеджмента не предлагают интегративного инструментария для балансирования между этими задачами.

Проблема поиска стратегических бизнес-возможностей не является исключительно российской. Рост публикаций свидетельствует о повышенном интересе академического сообщества к систематизации подходов к стратегическому управлению инновациями. Вместе с тем существующие модели «нечёткого» инновационного фронт-энда разработаны для компаний с короткими инновационными циклами. Модели динамических способностей и амбидекстрии фокусируются на мета-уровне организационных компетенций, но не предлагают операционального инструментария. Портфельные модели детально проработаны в части отбора проектов, но слабо интегрированы с механизмами стратегического сканирования среды.

¹ Концепция технологического развития Российской Федерации до 2030 года. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р. — Режим доступа: URL: <http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 08.03.2026).

Настоящее исследование направлено на разработку концептуальной модели поиска новых бизнес-идей, адаптированной к специфике крупных промышленных корпораций, действующих в условиях ресурсных ограничений и стратегической потребности в технологическом суверенитете. Модель опирается на синтез инструментов стратегического форсайта, методологии открытых инноваций, портфельного управления и концепции организационной амбидекстрии.

1. Теоретические основания и обзор литературы

1.1 Стратегический форсайт как инструмент поиска бизнес-возможностей

Концепция стратегического форсайта получила широкое развитие в работах исследователей, изучающих системные подходы к прогнозированию будущего и формированию стратегических решений в условиях неопределённости. Истоки форсайт-мышления восходят к работе Ф. Полака «Образ будущего» [1], а также к концепции «шока будущего» А. Тоффлера [2], обративших внимание на необходимость системной работы с образами грядущего. Современный ландшафт форсайт-исследований характеризуется философским разделением между стратегическим форсайтом — ориентированным на корпоративное и институциональное планирование — и трансформационным форсайтом, направленным на системные изменения [3]. Для промышленных корпораций наибольшую практическую ценность представляет первый подход, однако элементы трансформационного мышления необходимы для выявления по-настоящему прорывных возможностей.

Методологический арсенал форсайта включает широкий спектр инструментов: горизонтальное сканирование, трендовый анализ, метод Дельфи [4], сценарное планирование [5], причинно-слоевой анализ (Causal Layered Analysis), разработанный С. Инаятуллой [6], а также технологические дорожные карты (technology roadmapping) [7]. У. Белл рассматривает данные инструменты как составные элементы целостной дисциплины исследований будущего, подчёркивая их эпистемологическую комплементарность [8]. Р. Поппер, Й. Вильярроэль и Р. Поппер подчёркивают необходимость интегрированного подхода, сочетающего анализ слабых сигналов (weak signals) и джокеров (wild cards) — событий с низкой вероятностью, но высоким стратегическим воздействием [9]. Данный подход представляется особенно релевантным для российских промышленных компаний, функционирующих в среде, где вероятность «чёрных лебедей» существенно возросла.

Эмпирические исследования подтверждают положительное влияние корпоративного форсайта на результативность компаний. Р. Рорбек и М.Э. Кум демонстрируют статистически значимую связь между зрелостью форсайт-практик и финансовыми показателями [10], а в дальнейшем предлагают модель измерения зрелости корпоративного форсайта, включающую шесть измерений [11]. Р. Веккьято подчёркивает, что стратегический форсайт обеспечивает преимущества первого хода в промышленных компаниях [12]. Й. Ворос предлагает обобщённую рамку форсайта, структурирующую процесс от анализа входных данных до стратегических выводов [13].

Развивая идеи форсайта в прикладном направлении, ряд исследователей обращает внимание на концепцию футурограмотности (futures literacy) как ключевой компетенции организаций, действующих в условиях неопределённости. Р.Х. Гутарра Ромеро, А.Г. Валенте Меркадо и Л. Рамирес Сирго выделяют шесть измерений данной компетенции: предвидение, концептуализация будущего, исследование сложных сред, экспериментирование, трансформация знаний и оценка изменений [14]. Р. Миллер подчёркивает, что футурограмотность является не просто навыком прогнозирования, а фундаментальной способностью организации использовать будущее в настоящем для принятия решений [15]. Формирование таких компетенций на уровне

управленческих команд промышленных корпораций является необходимым условием эффективного поиска новых бизнес-идей.

1.2 Динамические способности и организационная амбидекстрия

Теория динамических способностей, сформулированная Д.Дж. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуэном [16] и получившая дальнейшее развитие в работе Д.Дж. Тиса о бизнес-моделях [17], а также в исследовании Ш. Захры, Х. Сапиенцы и П. Давидссона о предпринимательстве и динамических способностях [18], предоставляет фундаментальную рамку для понимания механизмов адаптации организаций к изменяющейся среде. Согласно данной теории, устойчивое конкурентное преимущество обеспечивается не столько наличием ресурсов, сколько способностью организации их обнаруживать (*sensing*), захватывать (*seizing*) и трансформировать (*transforming*). К. Эйзенхардт и Дж. Мартин уточняют, что динамические способности представляют собой не столько уникальные организационные рутины, сколько конфигурируемые наборы практик, эффективность которых зависит от контекста [19].

М. Раззак, С. Аль-Рийами и Р. Палалик расширяют эту концепцию, вводя понятие организационных метакомпетенций — способностей более высокого порядка, позволяющих развивать и перенастраивать сами компетенции [20]. Авторы демонстрируют, что в контексте Индустрии 4.0 цифровизация усиливает взаимодействие между метакомпетенциями — форсайтом, стратегической гибкостью и амбидекстрией — и организационной результативностью. Данный вывод имеет принципиальное значение для настоящего исследования: он обосновывает необходимость интеграции форсайта и амбидекстрии в рамках единой модели.

Концепция организационной амбидекстрии, восходящая к работам Дж. Марча [21] и получившая развитие у Ч. О'Рейли и М. Тушмана [22], а также К. Гибсона и Дж. Биркиншоу [23], описывает способность организации одновременно реализовывать стратегии эксплуатации существующих компетенций и исследования новых возможностей. Ю. Дранев, А. Изосимова и Д. Мейсснер эмпирически подтверждают, что амбидекстрия положительно коррелирует с рыночной оценкой компаний в энергетическом секторе [24]. П. Юнни и соавторы в мета-аналитическом исследовании показывают, что амбидекстрия особенно значима в высокодинамичных средах и усиливается при наличии развитых систем управления знаниями [25]. Для промышленных корпораций задача балансирования между эксплуатацией и исследованием приобретает особую остроту в условиях ресурсных ограничений.

1.3 Открытые инновации и экосистемный подход

Парадигма открытых инноваций, предложенная Г. Чесбро [26], постулирует, что организации могут и должны использовать как внутренние, так и внешние источники знаний для ускорения инновационного процесса. Систематические обзоры выделяют три режима: входящий, исходящий и совмещённый, подчёркивая роль партнёрств «тройной спирали» [27; 28]. В условиях ресурсных ограничений экосистемные конфигурации позволяют распределять риски и затраты между участниками. Г. Бем и Л. Фредерик отмечают, что в развивающихся экономиках открытые инновации часто принимают форму «инноваций из ограничений», где лимитированность ресурсов стимулирует поиск нестандартных решений [29].

Вместе с тем открытые инновации обладают двойственной природой: являясь источником динамических способностей, они одновременно несут угрозу корпоративной стабильности. Успех стратегии открытых инноваций определяется организационной готовностью, приверженностью руководства и абсорбционной способностью фирмы — способностью

идентифицировать, ассимилировать и применять внешние знания [30]. Для российских промышленных корпораций данный тезис имеет непосредственное практическое значение: при ограниченном доступе к западным технологическим партнёрам необходимо формировать новые контуры открытых инноваций — с участниками из стран-партнёров, отечественными научными организациями и кросс-отраслевыми консорциумами. О. Гранстранд и М. Холгерссон предлагают расширенную таксономию моделей инновационных экосистем, которая может служить основой для проектирования таких контуров [31].

1.4 Портфельное управление инновациями

Модель трёх горизонтов роста, предложенная М. Багаи, С. Коули и Д. Уайтом [32], предоставляет стратегическую рамку для распределения инновационных инвестиций. Согласно данной модели, устойчиво растущие компании одновременно управляют проектами трёх типов: защита и расширение ядра бизнеса (Горизонт 1), развитие формирующихся направлений (Горизонт 2) и создание принципиально новых возможностей (Горизонт 3). Б. Наджи и Дж. Тафф, развивая эту идею применительно к инновационному портфелю, предлагают матрицу распределения ресурсов и эмпирически демонстрируют, что компании, инвестирующие пропорционально 70/20/10 между тремя горизонтами, показывают более высокую совокупную доходность [33]. Вместе с тем эти пропорции были получены преимущественно на данных американских компаний и требуют адаптации к условиям, где необходимость ускоренного технологического обновления может требовать сдвига инвестиций в сторону Горизонтов 2 и 3.

Методология Stage-Gate, разработанная Р. Г. Купером [34] и получившая обновление в формате «нового поколения» (NexGen Stage-Gate) [35], предлагает операциональный инструментарий управления инновационными проектами от стадии идеи до коммерциализации. Процесс предполагает последовательное прохождение проектом стадий разработки, разделённых «воротами» (gates) — точками принятия решений с участием межфункциональных экспертных групп. Несмотря на широкое применение в практике промышленных компаний, критики указывают на избыточную линейность модели и недостаточную гибкость в условиях высокой неопределённости [36; 37]. Конструкт «нечёткого фронт-энда» (fuzzy front end) был предложен именно для преодоления этого ограничения — он описывает критически важную, но слабо формализованную стадию генерации и первичной оценки идей, предшествующую входу в формальный Stage-Gate процесс.

Применительно к промышленным корпорациям портфельное управление инновациями осложняется длительностью инвестиционных циклов, высокой капиталоемкостью проектов и значительной технологической неопределённостью. В этих условиях классические финансовые метрики (NPV, IRR) требуют корректировки с учётом технологических рисков, что обосновывает применение модифицированных показателей, таких как rNPV (risk-adjusted NPV), учитывающий вероятность технического успеха на каждой стадии разработки [38]. Р.Г. Купер и соавторы подчёркивают, что наиболее эффективные системы отбора инновационных проектов сочетают финансовые метрики со стратегическими критериями, такими как соответствие стратегическим приоритетам и синергия с существующим портфелем [39].

1.5 К обоснованию интегративной модели: синтез подходов

Проведённый обзор литературы позволяет выделить четыре теоретических блока, каждый из которых вносит необходимый, но недостаточный вклад в решение задачи поиска бизнес-идей для промышленных корпораций. Стратегический форсайт обеспечивает идентификацию перспективных направлений, но не предлагает механизмов трансформации сигналов среды в

конкретные бизнес-гипотезы. Открытые инновации расширяют источники идей, но требуют интеграции с внутренними процессами оценки и отбора. Портфельное управление систематизирует проектный поток, но предполагает наличие «входящего» потока приоритизированных идей. Организационная амбидекстрия задаёт стратегическую рамку балансирования между эксплуатацией и исследованием, но нуждается в операционализации на уровне конкретных процессов.

Ни одна из рассмотренных моделей не интегрирует все четыре блока в единую рамку, адаптированную к специфике промышленных корпораций с длительными инвестиционными циклами. Модель метакомпетенций М. Раззака и соавторов наиболее близка к интегративному подходу, однако оперирует на уровне организационных способностей, не детализируя операциональные процессы. Модель «нечёткого фронт-энда» детализирует ранние стадии инновационного процесса, но не учитывает портфельную логику и организационную амбидекстрию. Данная лакуна определяет пространство для настоящего исследования: предлагаемая модель призвана интегрировать все четыре теоретических блока, обеспечив сквозную логику от стратегического сканирования до портфельного управления с учётом петли организационного обучения.

2. Методология исследования

Настоящее исследование выполнено с использованием методологии концептуального моделирования (conceptual framework analysis), описанной Й. Джабариним [40] и развитой в работах по систематическому синтезу теоретических рамок [41; 42]. Данный метод предполагает построение интегративной теоретической рамки посредством систематического анализа, синтеза и реорганизации существующих концепций и теоретических конструкторов. Концептуальное моделирование является признанным подходом в исследованиях менеджмента и инноватики, когда задача состоит не в эмпирической проверке гипотез, а в формировании новых теоретических рамок, подлежащих последующей верификации.

Исследовательский процесс включал четыре последовательных этапа. На первом этапе проведён систематический анализ научной литературы по четырём направлениям: стратегический форсайт, динамические способности и организационная амбидекстрия, открытые инновации и портфельное управление инновациями. Поиск осуществлялся в базах данных Scopus, Web of Science и РИНЦ по ключевым словам «strategic foresight», «dynamic capabilities», «organizational ambidexterity», «open innovation», «innovation portfolio management», «fuzzy front end», «технологический суверенитет» и их комбинациям. Временной охват составил 1990–2025 гг. с фокусом на публикации последнего десятилетия. Приоритет отдавался статьям в рецензируемых журналах, индексируемых Scopus/WoS, с дополнительным привлечением ключевых монографий, определивших соответствующие теоретические направления.

Протокол поиска предусматривал следующие критерии включения: публикация в рецензируемом журнале, индексируемом Scopus или Web of Science, либо монография в ведущем академическом издательстве; прямая релевантность теоретическим блокам модели; наличие концептуального или эмпирического вклада, применимого к контексту промышленных корпораций. Исключались тезисы конференций без журнальной публикации, работы, фокусирующиеся исключительно на малом бизнесе, и публикации на языках, отличных от английского и русского. По результатам первичного поиска было идентифицировано более 180 потенциально релевантных источников; после применения критериев в итоговую выборку вошли 52 источника.

На втором этапе посредством контент-анализа отобранных источников идентифицированы ключевые структурные элементы процесса поиска бизнес-идей: компоненты стратегического сканирования среды, механизмы генерации и фильтрации идей, критерии оценки и

приоритизации проектов, принципы портфельного управления с учётом множественных временных горизонтов. Особое внимание уделялось выявлению связей и взаимозависимостей между элементами, описанными в различных теоретических традициях.

Таблица 1

Распределение источников по теоретическим блокам

Теоретический блок	1990–2010	2011–2020	2021–2025	Итого
Стратегический форсайт	9	4	3	16
Динамические способности и амбидекстрия	8	4	1	13
Открытые инновации	4	2	0	6
Портфельное управление	7	2	0	9
Методология	3	1	0	4
Итого	31	13	4	48

Составлено автором

На третьем этапе результаты первых двух этапов синтезированы в единую концептуальную модель. Логика синтеза основывалась на принципе комплементарности: каждый теоретический блок восполняет ограничения остальных (подробнее см. раздел 2.5). Для каждого структурного элемента модели сформулированы исследовательские предположения (propositions), определяющие логику связей между контурами.

3. Концептуальная модель поиска бизнес-идей

На основе проведённого теоретического анализа предложена концептуальная модель поиска бизнес-идей для промышленных корпораций (рис. 1). Модель включает четыре взаимосвязанных контура, объединённых петлёй организационного обучения: (1) контур стратегического сканирования среды, (2) контур генерации идей, (3) контур оценки и приоритизации, (4) контур портфельного управления. Обратные связи между контурами обеспечивают итеративный характер процесса: результаты портфельного анализа информируют корректировку стратегического сканирования, неуспешная верификация гипотез активирует повторный анализ возможностей, а накопленный опыт реализации проектов обогащает базу организационных знаний.

Для каждого структурного элемента модели сформулированы исследовательские предположения, определяющие логику связей между контурами и создающие основу для последующей эмпирической верификации.

3.1 Контур стратегического сканирования среды

Первый контур модели обеспечивает систематическое выявление стратегических возможностей через анализ трёх пересекающихся измерений: (а) мегатрендов и нишевых тенденций, (б) клиентских потребностей и рыночных требований, (в) технологических и производственных возможностей. Область пересечения всех трёх измерений формирует «зону возможностей» (opportunity space) — пространство, в котором наиболее вероятно возникновение жизнеспособных бизнес-идей. Критерием попадания в зону возможностей является одновременное выполнение трёх условий: наличие выявленного тренда или слабого сигнала, подтверждённая или прогнозируемая клиентская потребность и наличие технологического потенциала для реализации (собственного или доступного через механизмы открытых инноваций).

Анализ мегатрендов предполагает декомпозицию глобальных и отраслевых тенденций по пяти направлениям: социальная динамика, технологическое развитие, экологическая повестка, геополитические факторы, здоровье и благополучие.

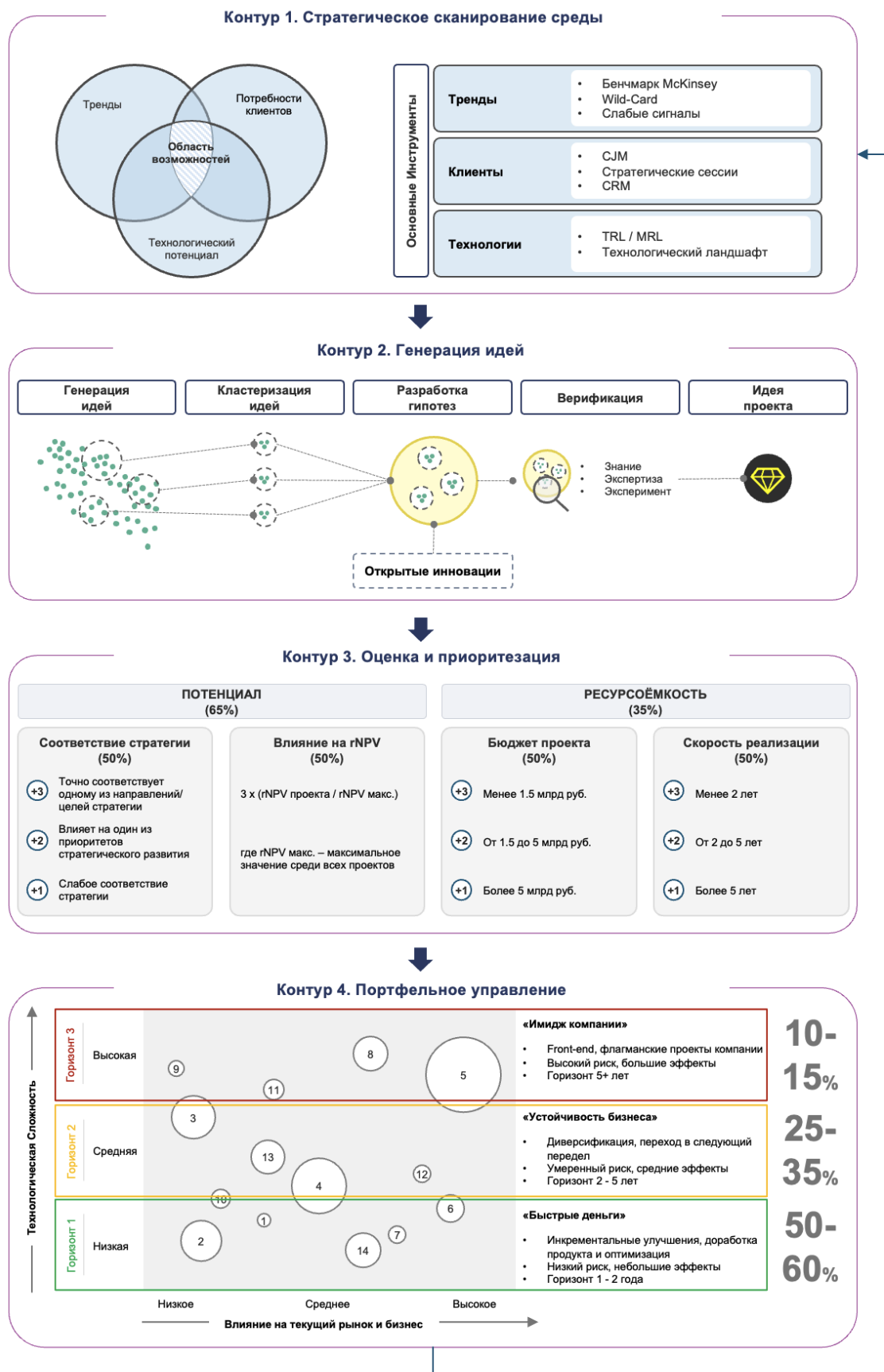


Рисунок 1. Схема концептуальной модели поиска бизнес-идей для промышленных корпораций (разработано автором)

Каждый мегатренд далее декомпозируется до уровня конкретных технологических направлений и продуктовых ниш. В качестве методической основы трендового анализа используется бенчмарк McKinsey Global Institute.²

Интеграция слабых сигналов и джокеров в процесс сканирования среды представляет особую методологическую ценность для компаний, действующих в высокотурбулентной среде. Следуя рекомендациям Р. Поппера и соавторов, модель включает механизм мониторинга слабых сигналов — ранних индикаторов формирующихся трендов, — а также анализ джокеров — маловероятных событий с высоким разрушительным или трансформационным потенциалом. Э. Хильтунен подчёркивает, что ключевым условием эффективного мониторинга слабых сигналов является наличие формализованной организационной системы их сбора, фильтрации и интерпретации [43]. Данный механизм позволяет выйти за рамки экстраполяционного прогнозирования и подготовить организацию к радикальным изменениям.

Для анализа технологического ландшафта в модели используется двумерная матрица, в которой технологии позиционируются по осям уровня технологической готовности (Technology Readiness Level, TRL) и уровня производственной готовности (Manufacturing Readiness Level, MRL). Матрица позволяет идентифицировать технологии, достигшие достаточного уровня зрелости для коммерциализации, и отделить их от перспективных, но ещё не готовых к промышленному масштабированию направлений.

Анализ клиентских потребностей осуществляется посредством инструментов, включающих карты клиентского пути (Customer Journey Map), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), стратегические сессии с ключевыми клиентами и бенчмаркинг конкурентных решений. Критически важным является систематическое преобразование клиентских запросов в технические спецификации инновационных проектов.

Предположение P1: Систематическое стратегическое сканирование на пересечении трёх измерений (мегатренды, клиентские потребности, технологические возможности) повышает качество и жизнеспособность генерируемых бизнес-идей по сравнению с несистематическим поиском.

3.2 Контур генерации идей

Второй контур модели трансформирует результаты стратегического сканирования в конкретные бизнес-гипотезы. Процесс генерации идей построен как последовательность этапов: кластеризация идей — формирование гипотез — верификация — формулирование проектной идеи. Данная последовательность реализуется посредством как внутренних инструментов (мозговой штурм, дизайн-мышление, ТРИЗ, метод морфологического анализа, метод шести шляп), так и внешних механизмов открытых инноваций.

Принципиально важным является обеспечение разнообразия команд, участвующих в генерации идей: включение представителей НИОКР, производства, маркетинга, финансов и внешних экспертов повышает как количество, так и качество генерируемых гипотез. Культура открытости к нестандартным идеям и терпимости к неудачам — корпоративная инновационная культура — рассматривается в литературе как необходимое условие результативности данного контура [44]. П. Сенге подчёркивает, что обучающаяся организация, способная к системному мышлению и коллективному обучению, формирует среду, в которой инновационные идеи могут возникать и развиваться.

² McKinsey Technology Trends Outlook 2025. — Режим доступа: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата обращения: 08.03.2026).

В контексте открытых инноваций модель предусматривает формирование механизмов входящего потока знаний (inbound open innovation) — через партнёрства с научными организациями, участие в отраслевых технологических консорциумах и сканирование стартап-экосистем. Механизм отбора внешних идей включает оценку по трём критериям: стратегическое соответствие (fit с технологическими компетенциями и рыночными позициями компании), комплементарность (восполнение внутренних лагун) и абсорбционная готовность (наличие внутренних ресурсов для ассимиляции внешних знаний). Учитывая ограничение доступа к ряду западных партнёров, критически важным становится расширение контуров партнёрства за счёт научных организаций стран БРИКС+, отечественных университетов и межотраслевых альянсов.

Предположение P2: Интеграция механизмов открытых инноваций в контур генерации идей увеличивает разнообразие и инновационность бизнес-гипотез по сравнению с опорой исключительно на внутренние источники.

3.3 Контур оценки и приоритизации

Третий контур модели обеспечивает переход от множества сгенерированных идей к приоритизированному перечню проектов, подлежащих дальнейшей проработке.

Скоринговая система приоритизации проектов включает два блока критериев с дифференцированными весами. Блок «Потенциал» (вес — 65 %) объединяет два равнозвешенных критерия: стратегическое соответствие (оценка по шкале от «точно соответствует одному из направлений стратегии» до «слабое соответствие») и влияние на скорректированную чистую приведённую стоимость (rNPV). Показатель rNPV рассчитывается по формуле:

$$rNPV = NPV \times P(ts), \quad (1)$$

где:

$P(ts)$ — вероятность технического успеха проекта. Для обеспечения сопоставимости рассчитывается нормализованный индекс: $3 \times (rNPV \text{ проекта} / rNPV \text{ макс.})$, где $rNPV \text{ макс.}$ — максимальное значение rNPV среди всех проектов, участвующих в скоринге; коэффициент 3 обеспечивает нормализацию до трёхбалльной шкалы, согласованной со шкалой оценки стратегического соответствия.

Блок «Ресурсоёмкость» (вес — 35 %) включает оценку бюджета проекта (менее 1,5 млрд руб. / 1,5–5 млрд руб. / более 5 млрд руб.) и скорости реализации (менее 2 лет / 2–5 лет / более 5 лет). Соотношение весов (65/35) отражает приоритет стратегической ценности проекта над ресурсными ограничениями и может корректироваться в зависимости от стратегических приоритетов конкретной корпорации.

Обоснование выбранных весовых коэффициентов опирается на несколько аргументов. Во-первых, эмпирические исследования Р.Г. Купера и соавторов показывают, что компании, ориентирующиеся преимущественно на финансовые метрики при отборе проектов, демонстрируют худшие результаты инновационного портфеля. Во-вторых, соотношение 65/35 согласуется с рекомендациями по конструированию многокритериальных систем оценки [45]. Пороговые значения бюджетов (1,5 млрд и 5 млрд руб.) отражают типичный диапазон капитальных инвестиций в российских промышленных корпорациях и должны калиброваться индивидуально. Предлагаемые веса и пороговые значения имеют характер настраиваемых параметров, предполагающих калибровку на основе экспертных оценок и ретроспективного анализа проектов конкретной корпорации.

Предположение P3: Двухблочная скоринговая система («потенциал» + «ресурсоёмкость»), включающая критерий технологического суверенитета, обеспечивает более сбалансированную приоритизацию проектов, чем оценка только по критерию ожидаемой финансовой доходности.

3.4 Контур портфельного управления: трёхгоризонтная модель

Четвёртый контур модели обеспечивает стратегическое управление портфелем одобренных проектов с учётом различных временных горизонтов и уровней риска. В основу положена адаптированная модель трёх горизонтов роста, дополненная матрицей позиционирования проектов по двум осям: «технологическая сложность» и «влияние на текущий рынок и бизнес».

Горизонт 1 — «быстрые деньги»: операционные инновации (1–2 года). Данный горизонт охватывает проекты по оптимизации существующих процессов и продуктов, включая мероприятия по импортозамещению комплектующих и расходных материалов. Управление осуществляется техническими службами и производственными подразделениями с ежемесячным мониторингом. Характерные черты: низкая технологическая сложность, умеренное влияние на рынок, относительно низкий уровень риска, быстрый экономический эффект.

Горизонт 2 — «устойчивость бизнеса»: стратегические инновации (2–5 лет). Проекты данного горизонта направлены на диверсификацию, переход в следующий технологический передел, расширение рынков. Управление осуществляется по методологии Stage-Gate с квартальным пересмотром на уровне генерального директора. Средняя технологическая сложность, значительное влияние на рынок, умеренный риск.

Горизонт 3 — «имидж компании»: трансформационные инновации (5–7+ лет). Данный горизонт включает фронт-энд и флагманские проекты компании прорывного характера, ориентированные на создание принципиально новых технологий, выход в новые отрасли и обеспечение долгосрочного технологического суверенитета. Управление осуществляется на уровне совета директоров с ежегодным пересмотром. Финансирование проектов данного горизонта предполагает использование модели «дозированного инвестирования» (metered funding), аналогичной подходу венчурного финансирования. Высокая технологическая сложность, высокий риск, потенциально масштабные эффекты.

Балансирование портфеля между тремя горизонтами является ключевой управленческой задачей. Естественная склонность промышленных корпораций к концентрации на первом горизонте может привести к стратегическому отставанию. Ориентируясь на эмпирические данные Б. Наджи и Дж. Таффа и результаты исследования Ю. Дранева и соавторов, для промышленных корпораций рекомендуется следующее ориентировочное распределение портфеля: 50–60 % проектов Горизонта 1, 25–35 % проектов Горизонта 2 и 10–15 % проектов Горизонта 3. Данное распределение отличается от классического «70/20/10» в пользу большей доли проектов Горизонтов 2 и 3, что обусловлено необходимостью ускоренного формирования технологического суверенитета в условиях утраты доступа к западным технологиям.

Предположение Р4: Трёхгоризонтное портфельное управление с обязательным присутствием трансформационных проектов (Горизонт 3, не менее 10–15 % портфеля) повышает долгосрочную стратегическую устойчивость промышленной корпорации.

3.5 Петля организационного обучения

Интегрирующим элементом модели выступает петля организационного обучения (organizational learning loop), обеспечивающая обратные связи между контурами и накопление организационного опыта. Данный элемент опирается на концепцию обучающейся организации П. Сенге, работы К. Арджириса и Д. Шёна о двухпетлевом обучении [46] и эмпирические результаты Ю. Дранева и соавторов, демонстрирующие ключевую роль управления знаниями в обеспечении организационной амбидекстрии. И. Нонака и Х. Такеучи подчёркивают, что организационное обучение особенно эффективно, когда формализованные и неформализованные знания циркулируют через спираль создания знаний, включающую социализацию, экстернализацию, комбинирование и интернализацию [47].

Петля обучения реализуется через три механизма. Во-первых, результаты реализации проектов портфеля — как успешные, так и неуспешные — систематически анализируются (post-implementation review) и фиксируются в корпоративной базе знаний. Во-вторых, на основе накопленных данных корректируются параметры стратегического сканирования: перевзвешиваются приоритеты мегатрендов, уточняются TRL/MRL-оценки технологий, обновляются модели клиентских потребностей. В-третьих, калибруются параметры скоринговой системы: весовые коэффициенты, пороговые значения и вероятности технического успеха уточняются на основе фактических данных о реализованных проектах.

Периодичность запуска петли обучения дифференцируется по горизонтам: для проектов Горизонта 1 — ежеквартальный анализ реализации и корректировка, для Горизонта 2 — полугодовой, для Горизонта 3 — ежегодный. Важным аспектом является организационная инфраструктура обучения: наличие выделенной функции управления знаниями (knowledge management office), практики ретроспектив (lessons learned sessions) и формализованных каналов трансфера знаний между проектными командами и подразделениями.

Предположение P5: Наличие формализованной петли организационного обучения, обеспечивающей обратные связи между контуром портфельного управления и контуром стратегического сканирования, усиливает адаптивность модели к изменениям внешней среды и повышает точность приоритизации проектов с течением времени.

4. Обсуждение

4.1 Теоретический вклад

Предложенная концептуальная модель вносит вклад в литературу по нескольким направлениям. Во-первых, она интегрирует инструменты стратегического форсайта, открытых инноваций, портфельного управления и организационной амбидекстрии в единую непротиворечивую рамку. В существующей литературе данные подходы преимущественно рассматриваются изолированно: форсайт-исследования фокусируются на методах сканирования среды, работы по открытым инновациям — на механизмах внешнего знания обмена, портфельные модели — на отборе и управлении проектами. Предлагаемая модель обеспечивает сквозную логику от стратегического сканирования до портфельного управления.

Во-вторых, в отличие от модели метакомпетенций М. Раззака и соавторов, оперирующей на уровне организационных способностей, предлагаемая модель детализирует операциональные процессы поиска и отбора бизнес-идей, обеспечивая переход от теоретических конструктов к практическому инструментарию. В отличие от модели «нечёткого фронт-энда», ориентированной на ранние стадии инновационного процесса, предлагаемая модель охватывает полный цикл от сканирования среды до портфельного управления и включает механизм обратной связи.

В-третьих, модель предлагает механизм системного преодоления фундаментального противоречия между длительностью промышленных инвестиционных циклов и краткосрочностью достоверного прогнозирования. Трёхгоризонтная система портфельного управления, адаптированная к промышленному контексту посредством модифицированных пропорций распределения (50–60/25–35/10–15 вместо классического 70/20/10), учитывает потребность в ускоренном формировании технологического суверенитета.

В-четвёртых, включение в модель петли организационного обучения (P5) отвечает на критику линейных моделей инновационного процесса и обеспечивает адаптивность системы к изменениям среды — качество, особенно важное для промышленных корпораций, действующих в условиях высокой неопределённости.

4.2 Практические импликации

Успешная реализация предложенной модели требует формирования ряда организационных предпосылок. Первая — наличие явно сформулированной инновационной стратегии, интегрированной в общекорпоративную стратегию и содержащей чёткие ориентиры по распределению ресурсов между горизонтами. Разрыв между инновационной и общекорпоративной стратегией является одной из наиболее распространённых причин неэффективности инновационных инициатив.

Вторая предпосылка — адекватная организационная структура управления инновациями. Мировой опыт демонстрирует три базовых модели: централизованная (единый корпоративный НИОКР-центр), децентрализованная (НИОКР, интегрированный в производственные подразделения) и распределённая (глобальная сеть НИОКР-центров с координацией). Для российских промышленных холдингов, находящихся в процессе перенастройки технологических цепочек, целесообразной представляется гибридная модель, сочетающая централизованный стратегический НИОКР (Горизонты 2 и 3) с децентрализованными прикладными разработками (Горизонт 1).

Третья предпосылка — формирование корпоративной инновационной культуры, поддерживающей генерацию новых идей, толерантной к экспериментированию и неудачам. Особое значение приобретает развитие футурограмотности управленческих команд — их способности работать с образами будущего, сценариями и неопределённостью.

Четвёртая предпосылка — система управления знаниями, обеспечивающая функционирование петли организационного обучения (P5). Как демонстрируют Ю. Дранев и соавторы, эффективность управления знаниями является ключевым модератором взаимосвязи организационной амбидекстрии и результативности.

Пятая предпосылка — кадровое обеспечение инновационного процесса. В условиях конкуренции за квалифицированные кадры с ИТ-сектором промышленным корпорациям необходимо формировать привлекательное ценностное предложение для инноваторов, включающее не только материальные стимулы, но и возможности для реализации масштабных технологических проектов.

4.3 Ограничения и направления дальнейших исследований

Модель имеет ряд ограничений. Во-первых, она носит концептуальный характер и требует эмпирической верификации. Перспективной стратегией верификации представляется проведение множественного case study [48] на выборке из 3–5 российских промышленных корпораций из различных отраслей, что позволит протестировать каждое из сформулированных предположений (P1–P5) и выявить контекстуальные факторы, влияющие на применимость модели.

Во-вторых, конкретные параметры скоринговой системы (веса критериев, пороговые значения, вероятности технического успеха) должны калиброваться индивидуально для каждой компании. Разработка алгоритмов автоматической калибровки на основе машинного обучения представляет самостоятельное направление исследований.

В-третьих, модель не рассматривает детально институциональные механизмы государственной поддержки инновационной деятельности (налоговые льготы, субсидии, государственный заказ), которые в российских условиях могут оказывать существенное влияние на структуру инновационного портфеля. Интеграция институционального измерения в модель является перспективным направлением доработки.

Заключение

Настоящее исследование посвящено разработке концептуальной модели поиска новых бизнес-идей для крупных промышленных корпораций, действующих в условиях ресурсных ограничений, высокой неопределённости и стратегической потребности в технологическом суверенитете. Синтез инструментов стратегического форсайта, открытых инноваций, портфельного управления и организационной амбидекстрии позволил сформировать четырёхконтурную модель, включающую: (1) стратегическое сканирование среды на пересечении мегатрендов, клиентских потребностей и технологических возможностей; (2) систематическую генерацию и кластеризацию бизнес-гипотез с использованием как внутренних, так и внешних источников; (3) многокритериальную оценку и скоринговую приоритизацию проектов; (4) трёхгоризонтное портфельное управление с дифференцированными механизмами принятия решений. Контуров модели объединены петлёй организационного обучения, обеспечивающей адаптивность системы к изменениям среды.

Научная новизна работы состоит в интеграции указанных подходов в единую целостную рамку, учитывающую длительные инвестиционные циклы, многоуровневую систему горизонтов планирования, петлю организационного обучения и необходимость одновременного решения задач импортозамещения и создания прорывных технологических решений. Для каждого структурного элемента модели сформулированы исследовательские предположения (propositions), создающие основу для последующей эмпирической верификации.

Для каждого элемента модели сформулированы исследовательские предположения (P1–P5), создающие основу для последующей эмпирической верификации. Предложенная модель адаптирована к специфике российского контекста и учитывает такие факторы, как сужение технологического партнёрства, длительные инвестиционные циклы, необходимость одновременного решения задач импортозамещения и создания прорывных решений. Практическая ценность модели состоит в том, что она предоставляет руководителям стратегических подразделений промышленных компаний системный инструмент для структурирования процесса генерации и отбора инновационных бизнес-идей, снижая влияние субъективных факторов и обеспечивая стратегическую согласованность инновационного портфеля.

Дальнейшие исследования предполагают эмпирическую верификацию модели на выборке российских промышленных корпораций, разработку цифровых инструментов поддержки принятия решений и кросс-страновые сравнения с компаниями, проходящими аналогичную технологическую трансформацию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Polak, F. The image of the future / F. Polak; пер. с нидерл. Э. Боулдинг. — Amsterdam: Elsevier, 1973. — 319 с. — URL: <https://archive.org/details/imageoffuturere00polak> (дата обращения: 08.03.2026).
2. Toffler, A. Future shock / A. Toffler. — New York: Random House, 1970. — 505 с. — URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/179096/future-shock-by-alvin-toffler/> (дата обращения: 08.03.2026).
3. Anthony, M. The landscape of foresight theory and practice: between strategic and transformational orientation / M. Anthony // Foresight and STI Governance. — 2024. — Т. 18, № 3. — С. 41–53. — DOI: 10.17323/2500-2597.2024.3.41.53 — URL: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/22529> (дата обращения: 26.03.2026).

4. Dalkey, N.C. An experimental application of the Delphi method to the use of experts / N.C. Dalkey, O. Helmer // Management Science. — 1963. — Т. 9, № 3. — С. 458–467. — DOI: 10.1287/mnsc.9.3.458 — URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.9.3.458> (дата обращения: 26.03.2026).
5. Schwartz, P. The art of the long view: planning for the future in an uncertain world / P. Schwartz. — New York: Currency Doubleday, 1996. — 272 с. — URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/162919/the-art-of-the-long-view-by-peter-schwartz/> (дата обращения: 08.03.2026).
6. Inayatullah, S. Causal layered analysis: poststructuralism as method / S. Inayatullah // Futures. — 1998. — Т. 30, № 8. — С. 815–829. — DOI: 10.1016/S0016-3287(98)00086-X — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001632879800086X> (дата обращения: 26.03.2026).
7. Phaal, R. Technology roadmapping — a planning framework for evolution and revolution / R. Phaal, C.J.P. Farrukh, D.R. Probert // Technological Forecasting and Social Change. — 2004. — Т. 71, № 1–2. — С. 5–26. — DOI: 10.1016/S0040-1625(03)00072-6 — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162503000726> (дата обращения: 26.03.2026).
8. Bell, W. Foundations of futures studies: volume 1: history, purposes, and knowledge / W. Bell. — New Brunswick: Transaction Publishers, 2002. — 544 с. — URL: <https://www.routledge.com/Foundations-of-Futures-Studies-Volume-1-History-Purposes-and-Knowledge/Bell/p/book/9780765805393> (дата обращения: 08.03.2026).
9. Popper, R. Towards a sustainable disruptive growth model: integrating foresight, wild cards and weak signals analysis / R. Popper, Y. Villarroel, R. Popper // Foresight and STI Governance. — 2025. — Т. 19, № 1. — С. 32–49. — DOI: 10.17323/fstig.2025.24753 — URL: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/24753> (дата обращения: 26.03.2026).
10. Rohrbeck, R. Corporate foresight and its impact on firm performance: a longitudinal analysis / R. Rohrbeck, M.E. Kum // Technological Forecasting and Social Change. — 2018. — Т. 129. — С. 105–116. — DOI: 10.1016/j.techfore.2017.12.013 — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517302287> (дата обращения: 26.03.2026).
11. Rohrbeck, R. Corporate foresight: an emerging field with a rich tradition / R. Rohrbeck, C. Battistella, E. Huizingh // Technological Forecasting and Social Change. — 2015. — Т. 101. — С. 1–9. — DOI: 10.1016/j.techfore.2015.11.002 — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162515003224> (дата обращения: 26.03.2026).
12. Vecchiato, R. Creating value through foresight: first mover advantages and strategic agility / R. Vecchiato // Technological Forecasting and Social Change. — 2015. — Т. 101. — С. 25–36. — DOI: 10.1016/j.techfore.2014.08.016 — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162514002558> (дата обращения: 26.03.2026).
13. Voros, J. A generic foresight process framework / J. Voros // Foresight. — 2003. — Т. 5, № 3. — С. 10–21. — DOI: 10.1108/14636680310698379 — URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14636680310698379/full/html> (дата обращения: 26.03.2026).

14. Gutarra Romero, R.J. Futures literacy: development of future working skills / R.J. Gutarra Romero, A.G. Valente Mercado, L. Ramírez Sirgo // Foresight and STI Governance. — 2025. — Т. 19, № 2. — С. 86–97. — DOI: 10.17323/fstig.2025.23756 — URL: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/23756> (дата обращения: 26.03.2026).
15. Miller, R. Transforming the future: anticipation in the 21st century / R. Miller; под ред. ЮНЕСКО. — London: Routledge, 2018. — 306 с. — DOI: 10.4324/9781351048002 — URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-edit/10.4324/9781351048002/transforming-future-riel-miller> (дата обращения: 26.03.2026).
16. Teece, D.J. Dynamic capabilities and strategic management / D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen. — DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z // Strategic Management Journal. — 1997. — Т. 18, № 7. — С. 509–533. — URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z) (дата обращения: 08.03.2026).
17. Teece, D.J. Business models and dynamic capabilities / D.J. Teece // Long Range Planning. — 2018. — Т. 51, № 1. — С. 40–49. — DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.003 — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868> (дата обращения: 26.03.2026).
18. Zahra, S.A. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model, and research agenda / S.A. Zahra, H.J. Sapienza, P. Davidsson // Journal of Management Studies. — 2006. — Т. 43, № 4. — С. 917–955. — DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x> (дата обращения: 26.03.2026).
19. Eisenhardt, K.M. Dynamic capabilities: what are they? / K.M. Eisenhardt, J.A. Martin // Strategic Management Journal. — 2000. — Т. 21, № 10–11. — С. 1105–1121. — DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E — URL: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E) (дата обращения: 26.03.2026).
20. Razzak, M.R. Organizational meta capabilities in the digital transformation era / M.R. Razzak, S. Al-Riyami, R. Palalic // Foresight and STI Governance. — 2022. — Т. 16, № 4. — С. 24–31. — DOI: 10.17323/2500-2597.2022.4.24.31 — URL: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19127> (дата обращения: 26.03.2026).
21. March, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning / J.G. March // Organization Science. — 1991. — Т. 2, № 1. — С. 71–87. — DOI: 10.1287/orsc.2.1.71 — URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2.1.71> (дата обращения: 26.03.2026).
22. O'Reilly, C.A. Organizational ambidexterity: past, present, and future / C.A. O'Reilly, M.L. Tushman // Academy of Management Perspectives. — 2013. — Т. 27, № 4. — С. 324–338. — DOI: 10.5465/amp.2013.0025 — URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2013.0025> (дата обращения: 26.03.2026).
23. Gibson, C. B. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity / C. B. Gibson, J. Birkinshaw // Academy of Management Journal. — 2004. — Т. 47, № 2. — С. 209–226. — DOI: 10.5465/20159573 — URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/20159573> (дата обращения: 26.03.2026).

24. Dranev, Y. Organizational ambidexterity, performance and knowledge management: empirical evidence from the energy and pharmaceutical sectors / Y. Dranev, A. Izosimova, D. Meissner // *Foresight and STI Governance*. — 2018. — Т. 12, № 4. — С. 58–72. — DOI: 10.1007/s13132-018-0560-y — URL: https://www.researchgate.net/publication/327713493_Organizational_Ambidexterity_Performance_and_Knowledge_Management_Empirical_Evidence_from_the_Energy_and_Pharmaceutical_Sectors (дата обращения: 26.03.2026).
25. Junni, P. Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis / P. Junni, R.M. Sarala, V. Taras, S.Y. Tarba // *Academy of Management Perspectives*. — 2013. — Т. 27, № 4. — С. 299–312. — DOI: 10.5465/amp.2012.0015 — URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2012.0015> (дата обращения: 26.03.2026).
26. Chesbrough, H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology / H. Chesbrough. — Boston: Harvard Business School Press, 2003. — 222 с. — URL: https://books.google.com/books/about/Open_Innovation.html?id=OeLIH89YiMcC (дата обращения: 08.03.2026).
27. Enkel, E. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon / E. Enkel, O. Gassmann, H. Chesbrough // *R&D Management*. — 2009. — Т. 39, № 4. — С. 311–316. — DOI: 10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x> (дата обращения: 26.03.2026).
28. West, J. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation / J. West, M. Bogers // *Journal of Product Innovation Management*. — 2014. — Т. 31, № 4. — С. 814–831. — DOI: 10.1111/jpim.12125 — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12125> (дата обращения: 26.03.2026).
29. Boehm, G. Strategic innovation management in global industry networks / G. Boehm, L.J. Frederick // *Asian Journal of Technology Innovation*. — 2010. — Т. 18, № 2. — С. 1–31. — URL: <https://www.researchgate.net/publication/49593832> (дата обращения: 08.03.2026).
30. Cohen, W.M. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation / W.M. Cohen, D.A. Levinthal // *Administrative Science Quarterly*. — 1990. — Т. 35, № 1. — С. 128–152. — URL: https://www.researchgate.net/publication/283378854_Absorptive_Capacity_A_New_Perspective_on_Learning_and_Innovation (дата обращения: 26.03.2026).
31. Granstrand, O. Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition / O. Granstrand, M. Holgersson // *Technovation*. — 2020. — Т. 90–91. — С. 102098. — DOI: 10.1016/j.technovation.2019.102098 — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497218303870> (дата обращения: 26.03.2026).
32. Baghai, M. The alchemy of growth: practical lessons for turning ambition into sustainable growth / M. Baghai, S. Coley, D. White. — New York: Perseus Books, 1999. — 304 с. — URL: <https://www.amazon.com/Alchemy-Growth-Practical-Insights-Enterprise/dp/0738203092> (дата обращения: 08.03.2026).
33. Nagji, B. Managing your innovation portfolio / B. Nagji, G. Tuff // *Harvard Business Review*. — 2012. — Т. 90, № 5. — С. 66–74. — URL: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio> (дата обращения: 08.03.2026).

34. Cooper, R.G. Perspective: the stage-gate idea-to-launch process — update, what's new, and NexGen systems / R.G. Cooper // Journal of Product Innovation Management. — 2008. — Т. 25, № 3. — С. 213–232. — DOI: 10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x> (дата обращения: 26.03.2026).
35. Cooper, R.G. Best practices in the idea-to-launch process and its governance / R.G. Cooper, S.J. Edgett // Research-Technology Management. — 2012. — Т. 55, № 2. — С. 43–54. — DOI: 10.5437/08956308X5502022 — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5437/08956308X5502022> (дата обращения: 26.03.2026).
36. Koen, P. Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end" / P. Koen, G. Ajamian, R. Burkart, A. Clamen, J. Davidson, R. D'Amore, C. Elkins, K. Herald, M. Incorvia, A. Johnson, R. Karol, R. Seibert, A. Slavejko, K. Wagner // Research-Technology Management. — 2001. — Т. 44, № 2. — С. 46–55. — DOI: 10.1080/08956308.2001.11671418 — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2001.11671418> (дата обращения: 26.03.2026).
37. Brem, A. Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management — insights from the German software industry / A. Brem, K.I. Voigt // Technovation. — 2009. — Т. 29, № 5. — С. 351–367. — DOI: 10.1016/j.technovation.2008.06.003 — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497208000898> (дата обращения: 26.03.2026).
38. Boer, F.P. Risk-adjusted valuation of R&D projects // Research-Technology Management. — 2003. — Т. 46, № 5. — С. 50–58. — DOI: 10.1080/08956308.2003.11671587 — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2003.11671587> (дата обращения: 08.03.2026).
39. Cooper, R.G. Portfolio management for new products (2nd ed.) / R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt. — Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2001. — 381 с. — URL: <https://www.amazon.com/Portfolio-Management-New-Products-Second/dp/0738205141> (дата обращения: 08.03.2026).
40. Jabareen, Y. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure / Y. Jabareen // International Journal of Qualitative Methods. — 2009. — Т. 8, № 4. — С. 49–62. — DOI: 10.1177/160940690900800406 — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/160940690900800406> (дата обращения: 26.03.2026).
41. Rocco, T.S. Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: terms, functions, and distinctions / T.S. Rocco, M.S. Plakhotnik // Human Resource Development Review. — 2009. — Т. 8, № 1. — С. 120–130. — DOI: 10.1177/1534484309332617 — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484309332617> (дата обращения: 26.03.2026).
42. Miles, M.B. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook (2nd ed.) / M.B. Miles, A.M. Huberman. — Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994. — 338 с. — URL: <https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf> (дата обращения: 08.03.2026).
43. Hiltunen, E. The future sign and its three dimensions / E. Hiltunen // Futures. — 2008. — Т. 40, № 3. — С. 247–260. — DOI: 10.1016/j.futures.2007.08.021 — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328707001085> (дата обращения: 26.03.2026).

44. Senge, P.M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization / P.M. Senge. — New York: Currency Doubleday, 1990. — 371 с. — URL: <https://www.amazon.com/Fifth-Discipline-Practice-Learning-Organization/dp/0385517254> (дата обращения: 08.03.2026).
45. Keeney, R.L. Decisions with multiple objectives: preferences and value tradeoffs / R.L. Keeney, H. Raiffa. — Cambridge: Cambridge University Press, 1993. — 569 с. — URL: <https://www.cambridge.org/core/books/decisions-with-multiple-objectives/DEF338459C327778C3F8C4C4A682032F> (дата обращения: 08.03.2026).
46. Argyris, C. Organizational learning: a theory of action perspective / C. Argyris, D.A. Schön. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. — 356 с. — URL: <https://archive.org/details/organizationalle00chri> (дата обращения: 08.03.2026).
47. Nonaka, I. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. — New York: Oxford University Press, 1995. — 284 с. — URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691> (дата обращения: 08.03.2026).
48. Yin, R.K. Case study research and applications: design and methods (6th ed.) / R.K. Yin. — Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. — 352 с. — URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150> (дата обращения: 08.03.2026).

Klishin Danil Igorevich

Tula State University, Tula, Russia

TVEL JSC, Moscow, Russia

Strategy Department

E-mail: dkkishin@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3598-0082>

Conceptual model for searching business ideas for large industrial corporations in portfolio investment management

Abstract. The specifics of capital-intensive industries impose significant constraints on the innovation process: long investment cycles, high capital intensity of projects, and the need to simultaneously address import substitution and form long-term technological trajectories require a systematic approach to searching for new business ideas. Existing innovation management models consider strategic foresight, open innovation, portfolio management, and organizational ambidexterity predominantly in isolation and do not offer an integrative toolkit adapted to industrial corporations with extended investment cycles. The paper proposes a conceptual model for searching new business ideas for large industrial corporations operating under resource constraints and the strategic imperative of technological sovereignty. The methodology is based on conceptual framework analysis through systematic review and synthesis of 50 scientific sources across four domains: strategic foresight, dynamic capabilities and organizational ambidexterity, open innovation, and innovation portfolio management. The model integrates these approaches into a four-loop system: strategic environmental scanning at the intersection of megatrends, customer needs, and technological capabilities; generation and clustering of business hypotheses using open innovation mechanisms; multi-criteria evaluation and scoring-based project prioritization; and three-horizon portfolio management with differentiated decision-making mechanisms. The loops are unified by an organizational learning feedback loop ensuring system adaptability to environmental changes. Five research propositions are formulated for each model element, providing a foundation for subsequent empirical verification. Organizational prerequisites for model implementation and directions for future research are discussed.

Keywords: strategic foresight; dynamic capabilities; organizational ambidexterity; open innovation; innovation portfolio management; industrial corporations; resilience; technological sovereignty; business ideas; conceptual model