

УДК 330.341.1

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-3-74-83

Научная статья

Язык статьи – русский

## Совершенствование управления инновационным развитием предприятия реального сектора с учетом вектора инноваций

Канд. экон. наук **Барсуков Александр Павлович** ABarsukovCU@yandex.ru

Международная школа бизнеса «Горки», АНО ДПО «Горки»

Владимирская область, мкр. Ковровский, пос. Доброград

*Рассмотрена проблема совершенствования управления инновационным развитием предприятия реального сектора в условиях технологической турбулентности, усиления конкуренции и усложнения организационно-экономической среды. Показано, что внедрение новых технологий не гарантирует получение устойчивого инновационного эффекта без их связи с конкретными дефицитами бизнес-системы, локализации в определённых контурах деятельности и наличия измеримых результатов. Цель исследования заключается в разработке концептуальной модели вектора инноваций как инструмента совершенствования управления инновационным развитием предприятия реального сектора. Методологическую основу составляют системный, процессный и структурно-функциональный подходы, а также анализ научных публикаций по вопросам инновационного развития, бизнес-моделей, открытых инноваций и производительности труда. Предложено авторское определение вектора инноваций как направленной совокупности изменений, локализованных в элементах бизнес-системы и ориентированных на достижение измеримого экономического или организационного эффекта. Выделены ключевые характеристики: направленность, локализация, измеримость, встраиваемость, воспроизводимость и управленческая применимость. Разработана модель оценки инновационных инициатив, основанная на связи дефицита системы, типа инновации, контуров применения, уровня готовности команды и управленческих решений по закреплению результата. Практическая значимость заключается в снижении риска внедрения технологических решений без экономического эффекта и повышении управляемости инновационного процесса.*

**Ключевые слова:** совершенствование управления инновационным развитием, вектор инноваций, предприятие реального сектора, бизнес-модель, управленческие инновации, производительность труда, открытые инновации, организационные изменения.

### Ссылка для цитирования:

Барсуков А.П. Совершенствование управления инновационным развитием предприятия реального сектора с учетом вектора инноваций // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 3. С. 74-83. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-3-74-83.

Scientific article

Article in Russian

## Improving the management of innovative development of a real sector enterprise taking into account the innovation vector

Ph.D. **Barsukov Alexander Pavlovich** ABarsukovCU@yandex.ru

Gorki International Business School, ANO DPO Gorki

Vladimir region, md. Kovrovsky, village Dobrograd

*The article examines the problem of improving the management of innovative development of a real sector enterprise under conditions of technological turbulence, increasing competition, and growing complexity of the organizational and economic environment. It is demonstrated that the adoption of new technologies does not automatically lead to sustainable innovative outcomes unless these technologies are linked to specific business system deficits, localized within defined operational domains, and associated with measurable results. The purpose of the study is to develop a conceptual model of the innovation vector as a tool for improving the management of*

*innovative development at the enterprise level. The methodological framework is based on systemic, process, and structural-functional approaches, as well as an analysis of scientific literature on innovation development, business models, open innovation, absorptive capacity, and labor productivity. The innovation vector is defined as a directed set of changes embedded in business system components and aimed at achieving measurable economic or organizational effects. Key characteristics include directionality, localization, measurability, embedding, reproducibility, and managerial applicability. A conceptual evaluation model is proposed, linking system deficits, innovation types, application domains, organizational readiness, and managerial decisions aimed at securing the result. The practical significance of the study lies in reducing the risk of technology-driven but economically ineffective innovation and improving the controllability of innovation processes in real sector enterprises.*

**Keywords:** improvement of innovative development management, innovation vector, real sector enterprise, business model innovation, corporate innovation management, managerial innovation, labor productivity, open innovation, organizational change.

#### **For citation:**

Barsukov A.P. Improving the management of innovative development of a real sector enterprise taking into account the innovation vector. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 3. P. 74-83. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-3-74-83.

---

### **Введение**

Развитие предприятий реального сектора в современных условиях происходит под воздействием возрастающей технологической, рыночной и организационной сложности. Искусственный интеллект, цифровые платформы, промышленный интернет вещей, автоматизация, роботизация, технологии анализа данных и иные направления научно-технического развития формируют новые требования к эффективности производственных, управленческих и коммерческих процессов. В результате совершенствование управления инновационным развитием становится не дополнительным направлением деятельности, а одним из условий сохранения конкурентоспособности предприятия.

При этом в управленческой практике сохраняется противоречие между ростом технологических возможностей и способностью компаний превращать эти возможности в устойчивый экономический результат. Во многих случаях инновационные инициативы иницируются под влиянием внешней технологической повестки, действий конкурентов, рыночного ажиотажа или общей установки на цифровизацию. Такая логика приводит к тому, что новая технология внедряется раньше, чем определены конкретная проблема бизнеса, контур ее применения, ожидаемый эффект и организационные условия закрепления результата.

Для компаний реального сектора данное противоречие имеет особое значение. В отличие от цифровых компаний, где экспериментирование с продуктом и процессами часто может происходить быстрее и с меньшими издержками, предприятия промышленности, строительства, логистики, производства и иных отраслей реального сектора обладают более жесткой операционной структурой. Любое изменение здесь затрагивает оборудование, персонал, производственные циклы, поставки, систему качества, нормативные ограничения и финансовые ресурсы. Поэтому инновация не может рассматриваться изолированно от всей бизнес-системы.

В научной литературе инновации традиционно рассматриваются как важнейший фактор экономического развития, роста производительности и повышения конкурентоспособности. Однако значительная часть исследований фокусируется либо на макроэкономическом и институциональном уровне инновационного развития, либо на технологических аспектах внедрения новых решений. Для управленческой практики компаний реального сектора принципиально важным становится иной вопрос: каким образом отбирать, локализовать, внедрять и оценивать инновационные инициативы так, чтобы они устраняли реальные дефициты бизнес-системы и формировали измеримый результат.

В связи с этим актуализируется необходимость разработки прикладной модели, позволяющей связать внутренние проблемы предприятия, внешние технологические возможности, готовность команды и ожидаемый эффект инновационного изменения. В настоящей статье вектор инноваций рассматривается не только как аналитическая категория, но и как инструмент совершенствования управления инновационным развитием предприятия реального сектора.

### **Исследовательская проблема**

Исследовательская проблема заключается в недостаточной разработанности прикладного механизма совершенствования управления инновационными инициативами на уровне предприятий реального сектора.

Существующие подходы позволяют описывать инновационное развитие как процесс создания, внедрения и коммерциализации новшеств, однако не всегда дают ответ на вопрос о том, как предприятия должны соотносить инновационные решения с конкретными дефицитами бизнес-системы и управленческими решениями по их устранению.

В управленческой практике данная проблема проявляется в смешении технологической новизны и инновационного результата. Новая технология часто воспринимается как инновация сама по себе, тогда как ее экономическое значение возникает только после встраивания в бизнес-модель, процессы, продуктовую логику, систему управления или клиентский контур компании. Если внедрение не связано с конкретной проблемой и не изменяет устойчивым образом деятельность организации, оно может оставаться технологическим экспериментом, но не превращаться в инновацию в полном экономико-управленческом смысле.

Гипотеза исследования состоит в том, что совершенствование управления инновационным развитием предприятия реального сектора может быть более результативным при условии рассмотрения инновации не как отдельного внедряемого решения, а как направленного изменения бизнес-системы, обладающего признаками направленности, локализации, измеримости, встраиваемости, воспроизводимости и управленческой применимости.

Цель исследования состоит в разработке концептуальной модели вектора инноваций как инструмента совершенствования управления инновационным развитием предприятия реального сектора.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: уточнить содержание понятия «вектор инноваций» применительно к уровню предприятия; определить отличие инновационного результата от формального внедрения технологии; раскрыть роль внутренних дефицитов бизнес-системы в выборе инновационной инициативы; выделить ключевые признаки управляемого инновационного изменения; показать управленческую функцию вектора инноваций при отборе и приоритизации инициатив; предложить модель оценки инновационных инициатив для предприятий реального сектора.

### Литературный обзор

Понятие инновации в экономической науке связано с внедрением новшеств, изменяющих продукт, технологию, процесс, организацию управления или способ создания ценности. При этом принципиально важно различать идею, изобретение, технологическую возможность и инновацию как изменение, встроенное в хозяйственную практику и способное формировать экономический результат [15]. Данная логика соответствует современному пониманию инновационной деятельности, в рамках которого значение имеет не только новизна решения, но и его фактическое применение в организации или на рынке.

В отечественной экономической литературе категория вектора инноваций рассматривалась преимущественно в широком институциональном и макроэкономическом контексте. Так, А.Н. Бузни анализирует вектор инноваций в парадигме регулируемой экономики, связывая его с направленностью инновационного развития экономической системы [1]. Данный подход важен для понимания инноваций как ориентированного процесса, однако применительно к уровню отдельной компании требуется дополнительное уточнение содержания данной категории.

Существенный вклад в развитие представлений об инновациях в управлении внесли С. Н. Князев и И.И. Ганчеренок, рассматривающие управленческие инновации как самостоятельное направление преобразования организаций [2]. Их подход позволяет расширить понимание инновации за пределы технологического обновления и учитывать изменения в способах координации, принятия решений и организации деятельности. Для компаний реального сектора это особенно важно, поскольку рост эффективности часто достигается не только через новую технику, но и через изменение управленческой логики.

Значимое место в теоретическом основании исследования занимает концепция открытых инноваций Г. Чесбро, согласно которой компании могут использовать не только внутренние разработки, но и внешние источники знаний, технологий и решений [3]. Данная концепция особенно актуальна для компаний реального сектора, которые не всегда обладают ресурсами для самостоятельного проведения полного цикла исследований и разработок. Вместе с тем использование внешнего знания требует способности распознавать, адаптировать и интегрировать его в собственную бизнес-систему.

Эта проблема раскрывается в работе У. Коэна и Д. Левинталя, посвященной поглощающей способности организации [4]. Авторы показывают, что результат использования внешнего знания зависит от способности компании выявлять его ценность, усваивать и применять в коммерческих целях. Для настоящего исследования данная идея имеет принципиальное значение: внешняя технология становится инновацией только после ее адаптации к внутренним условиям компании и встраивания в действующие процессы.

Отдельное направление исследований связано с инновациями бизнес-моделей. О. Булига, К.В. Шайнер и К.-И. Фойгт рассматривают инновацию бизнес-модели во взаимосвязи с организационной устойчивостью [5]. Такой подход позволяет рассматривать инновацию не только как обновление продукта или технологии, но и как изменение логики создания, доставки и извлечения ценности. В российских исследованиях сходная проблематика раскрывается в работах, посвященных инновационным бизнес-моделям в промышленном секторе [6].

Связь инноваций с производительностью труда и эффективностью деятельности компаний также является важным направлением научного анализа. В работах Г.П. Гагаринской и А.В. Гагаринского рассматривается взаимосвязь эффективности инноваций с производительностью труда компании [7]. Управленческие инновации как фактор роста производительности исследуются А.И. Шинкевичем, Д.Ш. Султановой и Р.Ф. Бургановым [8]. Д.Ш. Султанова также анализирует технологические и управленческие инновации как факторы роста производительности труда [9]. Эти исследования подтверждают, что инновационная активность может выступать источником повышения эффективности, однако такая связь не является автоматической и зависит от условий внедрения.

Международное методологическое значение имеет Руководство Осло, в котором инновации рассматриваются через призму нового или улучшенного продукта либо бизнес-процесса, существенно отличающегося от прежних практик организации [10]. Этот подход важен для разграничения инновации и простого технического обновления. Не всякое изменение может рассматриваться как инновация; инновационным оно становится тогда, когда приводит к существенному изменению продукта, процесса или способа функционирования организации.

В контексте бизнес-моделей важна также позиция Д. Тиса, который показывает, что устойчивый результат инновации связан не только с технологией, но и с механизмом коммерциализации, архитектурой создания ценности и способностью компании извлекать экономический эффект из нового решения [11]. Следовательно, инновация требует управленческого механизма, который связывает технологическую возможность с бизнес-результатом.

Проведенный литературный обзор показывает, что в научной литературе достаточно подробно рассмотрены инновации как фактор развития, открытые инновации, управленческие инновации, инновации бизнес-моделей и связь инноваций с производительностью. Вместе с тем сохраняется потребность в прикладной модели, которая позволяла бы предприятиям реального сектора совершенствовать управление инновационным развитием через оценку связи инициативы с внутренним дефицитом, зоной воздействия, измеримостью результата и способностью к закреплению в бизнес-системе.

### **Материалы и методы исследования**

Исследование имеет концептуально-аналитический характер и направлено на обоснование подхода к совершенствованию управления инновационным развитием предприятия реального сектора с учетом вектора инноваций. В качестве информационной базы использованы научные публикации российских и зарубежных авторов по проблемам инновационного развития, открытых инноваций, поглощающей способности, инноваций бизнес-моделей, управленческих инноваций и производительности труда. Также учитывались методологические положения международных подходов к определению инноваций, представленные в Руководстве Осло.

Методологическую основу исследования составили системный, процессный и структурно-функциональный подходы [14]. Системный подход позволил рассмотреть компанию реального сектора как целостную организационно-экономическую систему, в которой инновация воздействует не на отдельный элемент, а на совокупность взаимосвязанных процессов, ресурсов, управленческих решений, компетенций персонала и экономических результатов.

Процессный подход использован для анализа инновации как последовательности стадий, включающих выявление дефицита, поиск решения, выбор инновационной инициативы, подготовку организации, пилотирование, внедрение, закрепление результата и последующую оценку эффекта [12]. Такой подход позволяет рассматривать инновационное развитие не как единичный акт внедрения, а как управляемый процесс преобразования бизнес-системы.

Структурно-функциональный подход применен для выделения основных контуров приложения инноваций внутри компании. К таким контурам относятся бизнес-модель, продукт или услуга, производственные и управленческие процессы, клиентская ценность, производительность и командное поведение. Данный подход позволяет установить, какую функцию выполняет инновация в бизнес-системе и какой элемент организации она преобразует.

Методика исследования включает несколько последовательных аналитических процедур. На первом этапе выявляется различие между технологической новизной и инновационным результатом. На втором этапе определяется роль дефицита бизнес-системы как исходной точки инновационного изменения. На третьем этапе формируется авторское определение вектора инноваций применительно к уровню компании реального сектора. На четвертом этапе выделяются признаки, позволяющие оценивать инновационную инициативу. На пятом этапе разрабатывается концептуальная модель, связывающая дефицит, контур приложения, тип инновации, готовность команды, встраиваемость и итоговый инновационный эффект.

Эмпирико-экспертную основу исследования составила обобщенная база наблюдений, сформированная в результате анализа управленческих практик и процессов развития компаний различных отраслей. В совокупности исследовательская база охватывает до 500 организаций, среди которых представлены производственные, торгово-производственные, аграрные, промышленные, технологические, сервисные, малые, средние и крупные компании.

Использование данной базы позволило рассмотреть управленческий контур инновационного развития: выявление дефицитов бизнес-системы, выбор направления инноваций, распределение ответственности, подготовку команды, закрепление результата в процессах и последующую оценку эффекта.

Дополнительно при анализе учитывались такие параметры, как зрелость управленческой системы, формализация процессов, готовность к цифровизации, наличие кадровых и финансовых ресурсов, устойчивость операционной модели, способность к межфункциональному взаимодействию и возможность оценки результата через измеримые показатели.

Для целей настоящего исследования указанные наблюдения использовались как основание для выделения организационной готовности и встраиваемости инновации в качестве ключевых условий формирования вектора инноваций. Анализ показал, что даже при наличии перспективной технологии или внешней рыночной возможности инновационное развитие может быть ограничено недостаточной управляемостью, слабой процессной базой, дефицитом компетенций, отсутствием цифровой инфраструктуры или неготовностью бизнес-системы к закреплению изменений.

### Результаты исследования

Результатом исследования является разработка концептуальной модели вектора инноваций как инструмента совершенствования управления инновационным развитием предприятия реального сектора.

Под вектором инноваций предлагается понимать направленную совокупность инновационных изменений, локализованных в определенных контурах бизнес-системы, поддержанных организационной готовностью команды и ориентированных на достижение измеримого экономического, организационного или управленческого эффекта.

Данное определение позволяет отличать вектор инноваций от общего инновационного развития и использовать его как управленческий ориентир. Инновационное развитие может включать широкий набор проектов, инициатив и технологических обновлений. Вектор инноваций предполагает наличие управляемого направления изменений, связанного с конкретной проблемой предприятия, управленческим решением и ожидаемым результатом. Иными словами, речь идет не о количестве внедряемых инноваций, а о качестве их связи с бизнес-системой и управляемости их практического эффекта.

Формализованно вектор инноваций может быть представлен следующим образом:

$$ВИ = (D \times C \times T \times M \times I) \rightarrow Эи,$$

где ВИ – вектор инноваций; D – дефицит бизнес-системы; C – контур применения инновации; T – тип инновации; M – инновационное мышление и готовность команды; I – степень встраиваемости инновации; Эи – инновационный эффект.

Мультипликативная логика модели обусловлена тем, что отсутствие одного из элементов нарушает целостность инновационного процесса. Если инновация не связана с дефицитом, она превращается в реакцию на внешний тренд. Если она не локализована в конкретном контуре деятельности, ее эффект трудно оценить. Если тип инновации не соответствует характеру проблемы, возникает риск неэффективного внедрения. Если команда не готова к изменению, повышается вероятность сопротивления. Если решение не встроено в регулярную деятельность, результат остается ограниченным и не воспроизводится.

Исходным элементом модели является дефицит бизнес-системы. Под дефицитом понимается проблема, ограничение или зона неэффективности, препятствующая достижению более высокого экономического, производственного, управленческого или рыночного результата. Дефицитом может выступать высокая

себестоимость, низкая производительность, длительный операционный цикл, низкая прозрачность данных, слабая управляемость, ограниченность каналов продаж, недостаточная клиентская ценность или технологическое отставание.

Именно дефицит задает направленность инновационного поиска. В этом состоит принципиальное отличие предложенной модели от подхода, при котором инновация начинается с выбора технологии. В рамках вектора инноваций первичным является не вопрос «какую технологию внедрить», а вопрос «какой дефицит бизнес-системы необходимо устранить». Технология, управленческое решение или изменение бизнес-модели рассматриваются как инструменты, а не как самостоятельная цель.

Вторым элементом модели является контур применения инновации. Для компаний реального сектора наиболее значимыми являются контуры бизнес-модели, продукта, процессов, управления, производства, логистики, продаж и клиентского сервиса. Локализация инновации позволяет определить, где именно должно произойти изменение и какой результат должен быть достигнут. Без такой локализации инновационная инициатива сохраняет абстрактный характер.

Третьим элементом является тип инновации. В зависимости от характера дефицита инновация может быть технологической, управленческой, организационной, продуктовой, процессной, маркетинговой или бизнес-модельной. Принципиально важно, что тип инновации должен соответствовать характеру решаемой проблемы. Например, низкая производительность может требовать не только технологической автоматизации, но и пересмотра управленческих регламентов, системы мотивации, распределения функций или архитектуры процесса.

Четвертый элемент модели связан с инновационным мышлением и готовностью команды. Даже корректно выбранное решение может не дать результата, если сотрудники воспринимают изменение как формальное требование, угрозу или дополнительную нагрузку. Поэтому инновационное развитие требует не только внедрения решения, но и формирования организационной способности принимать, осваивать и развивать изменения.

Пятый элемент модели – встраиваемость инновации. Инновация приобретает устойчивое значение только тогда, когда становится частью регулярной деятельности компании. Если решение остается пилотным проектом, не закрепляется в регламентах, не масштабируется и не принимается персоналом, его эффект ограничен. Встраиваемость означает, что инновация переходит из статуса эксперимента в статус устойчивой организационной практики.

С учетом выделенных элементов предложена система признаков оценки вектора инноваций (см. табл.).

Таблица

**Система признаков оценки вектора инноваций для совершенствования управления инновационным развитием**

| Признак                     | Содержание                                                                                       | Возможные индикаторы                                                                                         |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Направленность              | Связь инновации с конкретным дефицитом компании                                                  | наличие проблемы, управленческого ограничения, производственного барьера, рыночного вызова                   |
| Локализация                 | Определение контура приложения инновации                                                         | бизнес-модель, продукт, процесс, управление, продажи, логистика, клиентский сервис                           |
| Измеримость                 | Возможность оценки результата инновации                                                          | снижение затрат, рост выручки, сокращение цикла, рост качества, снижение брака, повышение производительности |
| Встраиваемость              | Способность инновации стать частью устойчивой системы                                            | масштабирование, регламентация, принятие персоналом, интеграция в процессы                                   |
| Воспроизводимость           | Способность компании повторять инновационный процесс                                             | наличие внутренних процедур, культуры изменений, системы предложений, аналитики и обратной связи             |
| Управленческая применимость | Возможность использования вектора инноваций для управленческого выбора и корректировки инициатив | приоритизация проектов, ответственность, контроль эффекта, корректировка траектории инновационного развития  |

Источник: Составлено автором

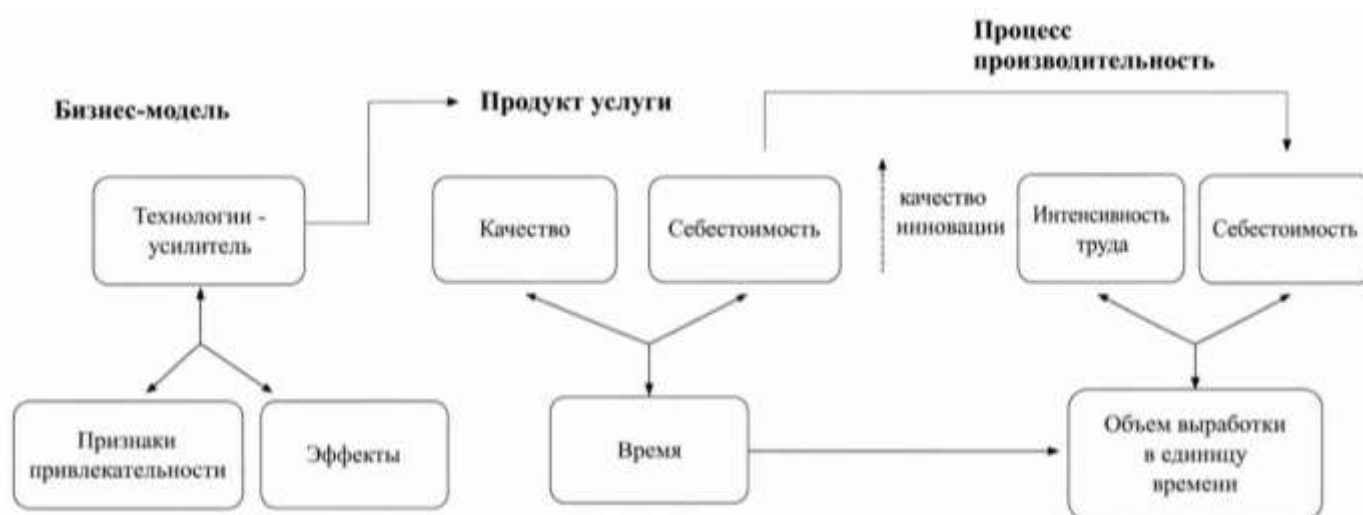


Рис. Модель использования вектора инноваций для совершенствования управления инновационным развитием предприятия реального сектора (Источник: составлено автором)

Направленность означает, что инновационная инициатива должна быть связана с конкретным дефицитом предприятия. Если такая связь отсутствует, инновация может оказаться технологически привлекательной, но экономически незначимой. Локализация позволяет определить контур приложения инновации и тем самым сделать ее управляемой. Измеримость обеспечивает возможность оценки результата через показатели затрат, выручки, качества, времени, производительности или устойчивости процессов. Встраиваемость показывает способность инновации стать частью регулярной деятельности. Воспроизводимость отражает способность предприятия повторять инновационный процесс, а управленческая применимость показывает возможность использовать модель при принятии решений о выборе, приоритизации и корректировке инновационных инициатив.

В рамках предложенной модели можно выделить три основных контура инновационного воздействия: бизнес-модель, продукт или услуга, процессы предприятия. Контур бизнес-модели связан с изменением способа создания, доставки и извлечения ценности. Инновации в этом контуре могут затрагивать архитектуру доходов, каналы продаж, партнерскую модель, структуру затрат, принципы монетизации или формат взаимодействия с клиентом (см. рис.).

Контур продукта или услуги связан с изменением потребительской ценности. Инновация может выражаться в повышении качества, расширении функциональности, снижении себестоимости, повышении надежности, кастомизации, ускорении доставки ценности клиенту или создании нового формата предложения. Для предприятия реального сектора продуктовая инновация имеет значение не только как обновление предложения, но и как способ усиления рыночной позиции.

Контур процессов охватывает внутреннюю организацию деятельности предприятия. Инновация в этом контуре может быть связана с автоматизацией, стандартизацией операций, устранением потерь, сокращением управленческих звеньев, повышением прозрачности данных, ускорением принятия решений, снижением брака или ростом производительности. Именно процессные инновации часто становятся наиболее прикладным способом повышения эффективности предприятий реального сектора.

Наибольший эффект возникает на стыке обозначенных контуров. Технологическое решение может изменить производственный процесс, затем повлиять на себестоимость продукта, после чего открыть возможность для новой бизнес-модели. В таком случае инновация перестает быть локальным инструментом и становится частью системного преобразования предприятия, а вектор инноваций фиксирует управленческую траекторию перехода от локального изменения к измеримому экономическому результату.

Для практического применения модели в системе управления может использоваться логика предварительной оценки инновационной инициативы. Такая оценка должна включать определение исходного дефицита, выбор контура воздействия, обоснование типа инновации, анализ готовности команды, определение ожидаемого эффекта и оценку возможности закрепления результата. Если хотя бы один из этих элементов отсутствует, риск формального внедрения существенно возрастает.

Предложенная модель также позволяет разграничить технологическую моду и инновационную необходимость. Технологическая мода возникает тогда, когда компания внедряет новое решение потому, что

оно активно обсуждается на рынке. Инновационная необходимость возникает тогда, когда компания выявляет конкретный дефицит и подбирает решение для его устранения. В первом случае технология предшествует проблеме. Во втором случае проблема задает направление технологического поиска.

Именно поэтому вектор инноваций выполняет функцию управленческого фильтра. Он позволяет отсекал решения, которые являются технологически привлекательными, но не связаны с приоритетными дефицитами предприятия. Одновременно он позволяет выявлять менее заметные, но более значимые инновации: изменение управленческой логики, пересборку процесса, новую модель продаж, изменение формата продукта или иной способ работы с клиентом.

Научная новизна исследования заключается в уточнении понятия «вектор инноваций» применительно к уровню предприятия реального сектора и разработке концептуальной модели оценки инновационной инициативы по шести признакам: направленность, локализация, измеримость, встраиваемость, воспроизводимость и управленческая применимость. В отличие от подходов, рассматривающих инновации преимущественно как технологическое обновление или отдельные проекты, предложенная модель представляет инновационное развитие как управляемую траекторию преобразования бизнес-системы.

Научно-практическая значимость исследования состоит в возможности использования модели при отборе и приоритизации инновационных инициатив [13]. Руководство предприятия может применять ее для определения того, связан ли проект с реальным дефицитом, в каком контуре деятельности предполагается изменение, какой тип инновации необходим, готова ли команда к внедрению, каким образом будет измеряться результат и может ли решение стать частью устойчивой практики.

Наиболее значимый инновационный эффект формируется не при изолированном изменении одного из указанных уровней, а при их согласовании. Изменение процесса может привести к снижению себестоимости и повышению качества продукта; изменение продукта может потребовать перестройки производственных и управленческих процессов; изменение бизнес-модели может задать новые требования к продукту, каналам продаж и операционной структуре. Следовательно, вектор инноваций следует понимать как направленную связь между уровнями бизнес-системы, в рамках которой инновационное изменение проходит путь от локального воздействия к системному экономическому результату и становится основой совершенствования управления инновационным развитием.

## Выводы

В результате исследования установлено, что совершенствование управления инновационным развитием предприятия реального сектора не может сводиться к внедрению новых технологий как самостоятельной цели. В условиях технологической турбулентности и высокой конкуренции значимыми становятся не любые инновации, а только те, которые имеют четкое направление, связаны с конкретным дефицитом бизнес-системы, локализованы в определенном контуре деятельности, поддержаны командой и приводят к измеримому результату.

Предложенная модель вектора инноваций позволяет рассматривать инновации как управляемую траекторию преобразования предприятия. В отличие от разрозненного внедрения технологий, вектор инноваций задает связь между проблемой, зоной воздействия, типом решения, организационной готовностью и ожидаемым эффектом. Такой подход позволяет перевести инновационное развитие из области декларативной технологической повестки в область прикладного управления изменениями.

Ключевой вывод исследования состоит в том, что инновация приобретает экономическую значимость только после встраивания в бизнес-систему. До этого момента она остается технологической возможностью, экспериментом или управленческой гипотезой. Именно поэтому для предприятия реального сектора особое значение имеют направленность, локализация, измеримость, встраиваемость, воспроизводимость и управленческая применимость инновационных инициатив.

Практическое применение предложенной модели может способствовать снижению риска формального внедрения технологий, повышению качества отбора инновационных проектов и усилению связи между инновационной активностью и экономическими результатами предприятия. Для управленческих команд модель вектора инноваций может использоваться как инструмент предварительной диагностики, приоритизации и корректировки инновационных инициатив.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую проверку предложенной модели на материалах предприятий различных отраслей реального сектора, разработку количественных показателей оценки вектора инноваций, а также формирование методики сравнения инновационных инициатив по степени их влияния на производительность, конкурентоспособность и устойчивость бизнеса.

Практическая новизна исследования состоит в возможности применения предложенной модели руководителями и управленческими командами предприятий реального сектора для оценки инновационных

инициатив до начала их внедрения. Модель может использоваться при выборе направлений цифровизации, модернизации процессов, изменения бизнес-модели, повышения производительности труда, развития клиентской ценности и организационных изменений.

### Декларация об использовании ИИ

В процессе подготовки статьи инструменты искусственного интеллекта использовались в ограниченном объёме и исключительно как вспомогательное средство для редактирования и технической обработки текста.

Основные направления применения ИИ:

- стилистическое редактирование отдельных фрагментов текста;
- проверка логики изложения и структуры разделов;
- помощь в оформлении списка литературы в соответствии с требованиями;
- уточнение формулировок отдельных научных понятий.

Формулирование научной гипотезы, разработка концептуальной модели, интерпретация результатов исследования и формулировка выводов выполнены автором самостоятельно. ИИ не использовался как источник научных данных или самостоятельных аналитических выводов.

Все полученные с помощью ИИ рекомендации были проверены и скорректированы автором. Автор несёт полную ответственность за содержание, научную достоверность и интерпретацию результатов исследования.

### Литература

1. Бузни А.Н. Вектор инноваций в парадигме регулируемой экономики // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2010. № 2.
2. Князев С.Н., Ганчеренок И.И. Управление инновациями и инновации в управлении // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 11.
3. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
4. Cohen W.M., Levinthal D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation // Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. No. 1. P. 128–152.
5. Buliga O., Scheiner C.W., Voigt K.-I. Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework // Journal of Business Economics. 2016. Vol. 86. No. 6. P. 647–670. DOI: 10.1007/s11573-015-0796-y.
6. Гнатышина Е.И. Инновационные бизнес-модели в промышленном секторе // Вестник Евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5.
7. Гагаринская Г.П., Гагаринский А.В. Взаимосвязь эффективности инноваций с производительностью труда компании // Вестник Евразийской науки. 2020. Т. 12. № 4.
8. Шинкевич А.И., Султанова Д.Ш., Бурганов Р.Ф. Управленческие инновации – фактор роста производительности труда // Вестник технологического университета. 2013. № 22.
9. Sultanova D. Sh. Technological and managerial innovations as factors of labour productivity growth // Вестник технологического университета. 2012. № 16.
10. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en.
11. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
12. Туккель И.Л. Управление инновационными проектами. СПб.: БХВ-Петербург, 2011.
13. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Э.А. Венчурный менеджмент. М.: ВШЭ, 2011.
14. Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. М.: Академия естествознания, 2011.
15. Салимьянова И.Г., Валиахметов И.Р. Инновационный менеджмент. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023

### References

1. Buzni A.N. Vektor innovacij v paradigme reguliruej e`konomiki // Ucheny`e zapiski Kry`mskogo federal`nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. E`konomika i upravlenie. 2010. № 2.
2. Knyazev S.N., Gancherenok I.I. Upravlenie innovacijami i innovacii v upravlenii // Gosudarstvennoe upravlenie. E`lektronny`j vestnik. 2007. № 11.

3. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
4. Cohen W.M., Levinthal D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. No. 1. P. 128–152.
5. Buliga O., Scheiner C.W., Voigt K.-I. Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework // *Journal of Business Economics*. 2016. Vol. 86. No. 6. P. 647–670. DOI: 10.1007/s11573-015-0796-y.
6. Gnaty`shina E.I. Innovacionny`e biznes-modeli v promy`shlennom sektore // *Vestnik Evrazijskoj nauki*. 2024. T. 16. № 5.
7. Gagarinskaya G.P., Gagarinskij A.V. Vzaimosvyaz` e`ffektivnosti innovacij s proizvoditel`nost`yu truda kompanii // *Vestnik Evrazijskoj nauki*. 2020. T. 12. № 4.
8. Shinkevich A.I., Sultanova D.Sh., Burganov R.F. Upravlencheskie innovacii – faktor rosta proizvoditel`nosti truda // *Vestnik texnologicheskogo universiteta*. 2013. № 22.
9. Sultanova D. Sh. Technological and managerial innovations as factors of labour productivity growth // *Vestnik texnologicheskogo universiteta*. 2012. № 16.
10. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en.
11. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
12. Tukkel` I.L. Upravlenie innovacionny`mi proektami. SPb.: BXV-Peterburg, 2011.
13. Rogova E.M., Tkachenko E.A., Fiyaksel` E`.A. Venchurny`j menedzhment. M.: VShE`, 2011.
14. Agarkov S.A., Kuzneczova E.S., Gryaznova M.O. Innovacionny`j menedzhment i gosudarstvennaya innovacionnaya politika. M.: Akademiya estestvoznaniya, 2011.
15. Salim`yanova I.G., Valiaxmetov I.R. Innovacionny`j menedzhment. SPb.: Izd-vo SPbGE`U, 2023

Статья поступила в редакцию 16.06.2026  
Принята к публикации 27.08.2026

Received 16.06.2026  
Accepted for publication 27.08.2026