

УДК 330.341

ОГРАНИЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И СНИЖЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ: РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА**А.Г. Иванов**Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург,
email: Anton.G.Ivanov@gmail.com

***Аннотация.** В статье рассматриваются роль инноваций и технологий в стратегическом развитии российских компаний, рассмотрены основные механизмы влияния ограничений инновационно-технологического менеджмента (рост издержек, ограничение доступа к технологиям, кадровый дефицит). На примере релевантных трудов зарубежных и российских исследователей показано, как эти ограничения влияют на показатели рентабельности, инвестиционную привлекательность и капитальные затраты. Предложена классификация влияния ограничений по измеримым финансовым и инновационным показателям. Доказано замедление инновационной активности российских компаний под воздействием ограничений. Проведён сравнительный анализ влияния ограничений на эффективность стратегий в отраслевом разрезе, а также рассмотрены последствия ограничений для стратегий модернизации и цифровизации на примере некоторых российских компаний. Рассмотрены методические подходы к измерению влияния ограничений на эффективность корпоративных стратегий российских компаний. Предложена концептуальная модель влияния ограничений инновационно-технологического менеджмента на снижение эффективности корпоративных стратегий российских компаний.*

***Ключевые слова:** инновационно-технологический менеджмент, корпоративные стратегии, ограничения, эффективность, российская специфика.*

LIMITATIONS OF INNOVATION AND TECHNOLOGY MANAGEMENT AND REDUCTION IN THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE STRATEGIES: RUSSIAN SPECIFICS**A.G. Ivanov**St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design, Saint Petersburg,
email: Anton.G.Ivanov@gmail.com

***Abstract.** The article examines the role of innovation and technology in the strategic development of Russian companies, examines the main mechanisms of the impact of the limitations of innovation and technology management (rising costs, limited access to technology, staff shortage). Using the example of relevant works by foreign and Russian researchers, it is shown how these restrictions affect profitability, investment attractiveness, and capital expenditures. A classification of the impact of restrictions on measurable financial and innovation indicators is proposed. It is proved that the innovation activity of Russian companies is slowing down under the influence of restrictions. A comparative analysis of the impact of restrictions on the effectiveness of strategies in the industry context is carried out, and the consequences of restrictions on modernization and digitalization strategies are considered using the example of some Russian companies. Methodological approaches to measuring the impact of restrictions on the effectiveness of corporate strategies of Russian companies are considered. A conceptual model of the impact of the limitations of innovation and technology management on reducing the effectiveness of corporate strategies of Russian companies is proposed.*

***Keywords:** innovation and technology management, corporate strategies, constraints, efficiency, Russian specifics.*

Дата поступления статьи в редакцию: 02.09.2025

Дата принятия статьи в печать: 10.10.2025

Введение

В современной России инновационная активность предприятий остаётся низкой — только 16,9% промышленных предприятий заявляют о разработке и внедрении инноваций в последние годы, что лишь немного выше уровня 15,6% в 2022 году [1].

По данным НИУ ВШЭ, в 2023 году доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объёме продаж обрабатывающих производств составила лишь 8%, тогда как в высокотехнологичных секторах она достигала 19,3%, а в низкотехнологичных — не превышала 3,9%. При этом страна продолжает терять позиции в глобальных рейтингах — в 2024 году Россия опустилась до 59-го места в Глобальном иннова-

ционном индексе, уступив места по показателям институционального развития (126-е место) и исследований и разработок [3]. Данные статистические признаки указывают на слабую динамику инноваций и на наличие значимых ограничений, препятствующих интеграции технологий и управления ими в стратегических решениях.

В российской бизнес-практике ограничения проявляются через узкие финансовые рамки, дефицит квалифицированных кадров и трансграничные барьеры (санкции, импортозамещение). В частности, кредитные ограничения ограничивают доступ к инвестициям и замедляют реализацию стратегических проектов [4].

В то же время анализ внешних ограничений раскрывает, что запреты импорта оборудования и сырья способны ухудшать технологическое качество продукции и снижать конкурентоспособность бизнеса [5]. В таких условиях исследование того, снижают ли ограничения эффективность корпоративных стратегий, выходит на первый план.

Цель исследования

Целью статьи является установление характера взаимосвязи между ограничениями инновационно-технологического менеджмента и снижением результативности корпоративных стратегий в российских компаниях.

Результаты исследования

Для достижения обозначенной цели требуется определить механизмы воздействия ограничений на ключевые финансовые и инновационные показатели, а также предложить модель влияния ограничений инновационно-технологического менеджмента на снижение эффективности корпоративных стратегий.

Следует отметить, что исследование соотносится с менеджментом и управлением инновациями, что проявляется в том, что оно предназначено для тех, кто формирует стратегические решения и внедряет технологические решения в корпоративной практике.

Современные исследования подчеркивают, что инновационно-технологический менеджмент рассматривается как ключевой элемент стратегического развития компаний, поскольку именно он определяет способность бизнеса адаптироваться к внешним ограничениям и сохранять конкурентоспособность.

По данным В. Власовой, Т. Кузнецовой и К. Бойко, стресс-тест последних лет выявил значимость факторов качества государственного регулирования и доступности внешнего финансирования для выбора инновационных стратегий [6]. Иными словами, инновационно-технологический менеджмент тесно связан как с внутренними ресурсами компании, так и с рамочными условиями среды, от которых зависит эффективность долгосрочного корпоративного роста.

Актуальные российские научные работы показывают, что развитие корпоративных стратегий невозможно рассматривать в отрыве от процессов формирования национальной инновационной системы. Как отмечает И. М. Голова, инновационная активность российских организаций составляет около 12%, что в несколько раз ниже, чем в ведущих странах, а сама инновационная политика остаётся фрагментарной [7], что свидетельствует о том, что стратегические решения компаний сталкиваются с системными барьерами, которые не позволяют в полной мере реализовать инновационный потенциал.

Взаимосвязь инновационно-технологического менеджмента и корпоративных стратегий в данном случае проявляется в необходимости согласования внутренних планов компаний с институциональными условиями, задающими направление технологического развития.

В ряде современных исследований подчеркивается, что стратегический рост компаний в условиях ускоренной цифровизации обеспечивается как индивидуальными инновациями, так и межорганизационным сотрудничеством. Так, эксперты Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ И. В. Соловьев, С. П. Куш и Т. Р. Маликов показали, что способность компаний к развитию межорганизационных инноваций напрямую зависит от ориентации на кооперацию, которая становится важным фактором результативности корпоративных стратегий [11]. Подобные выводы согласуются с позицией О. С. Сухарева, который рассматривает инновации и инвестиции как взаимосвязанные элементы новой индустриализации и как основу для технологического обновления [12].

Таким образом, инновационно-технологический менеджмент формирует стратегическую траекторию развития компаний, а также связывает задачи модернизации и цифровизации с корпоративными приоритетами роста.

В условиях ограниченного доступа к внешним финансам компании испытывают рост операционных и капитальных издержек — объём привлечённых кредитов снижается, процентные ставки остаются

высокими, что увеличивает стоимость обслуживания долга и заставляет сдерживать инвестиции в инновации. Финансовые ограничения особенно ощутимы при расширении технологических проектов, в которых увеличение затрат на обновление инфраструктуры или приобретение оборудования прямо уменьшает маржинальность стратегических инициатив.

Вторым важным механизмом выступает ограничение доступа к современным технологиям – импортозамещение может компенсировать часть препятствий, однако нередко приводит к использованию менее эффективных или морально устаревших решений. В настоящее время российские компании утратили доступ к зарубежным технологическим цепочкам, что снижает возможности технологического трансфера и инновационной модернизации [13] и что санкции усиливают стоимость технологий как барьер (например, 59,4% компаний указывают это как проблему) [14].

Кадровый дефицит проявляется как третий канал воздействия – нехватка специалистов высокого класса, ограниченность программ переподготовки и отток профессионалов подрывают способность компаний реализовывать сложные инновационные проекты. Так, по данным Института развития предпринимательства и экономики на конец 2024 года дефицит высококвалифицированных кадров в России составил около 1,5 млн человек, причём более 90 % компаний сталкиваются с нехваткой сотрудников [15]. При этом почти каждая организация указывает кадровое отсутствие как существенный барьер стратегического роста [16].

Все эти каналы (рост издержек, технологические барьеры, кадровый дефицит) взаимодействуют друг с другом – рост затрат уменьшает ресурсы на привлечение кадров и технологии, технологические барьеры делают дорогостоящим обучение новых специалистов, в то время как дефицит кадров усиливает издержки и тормозит освоение новых решений.

В совокупности эти механизмы формируют «воронку» ограничений, что снижает эффективность корпоративных стратегий российских компаний.

Это, в частности, обнаруживается и в научной литературе. Так, обзор трудов как зарубежных, так и отечественных учёных свидетельствует о влиянии ограничений на показатели рентабельности, инвестиционную привлекательность и затраты (табл. 1).

Таблица 1

Обзор некоторых исследований в области влияния ограничений на показатели рентабельности, инвестиционную привлекательность и капитальные затраты

№	Методология	Ключевой вывод
[17]	Панель компаний за 2003–2022 гг.; сопоставление фирм по санкционному воздействию; ивент-стади и метод «разности разностей» с фирменными фиксированными эффектами	Санкции ухудшают показатели фирм вне ТЭК – сокращаются капитальные затраты (ок. 2,6 п.п.) и интенсивность НИОКР (-1,1 п.п.), растёт стоимость капитала (+2 п.п.); энергетика существенно не затронута
[18]	Панель-VAR для 23 стран; высокочастотные данные по санкциям/поддержке, фондовым индексам и FX	Санкции снижают фондовые индексы; для российских активов эффект сильнее, что ухудшает инвестиционную привлекательность компаний
[19]	Фирменная панель производителей; метод «разности разностей» на базе смены импорта с Европы на Азию	Перестройка импорта значительно меняет выручку – компании, зависящие от европейского импорта, показывают более слабую динамику доходов
[20]	Разделённые группы «в санкционных списках/вне списков»; панель 2014–2022 гг.; метод «разности разностей»	Финансовые санкции дают отрицательный эффект на выручку, прочие виды – статистически слабее; влияние гетерогенно по отраслям
[21]	Репрезентативный опрос предприятий реального сектора; эконометрика по массиву ответов	Санкции перестраивают инвестиционное поведение: фиксируется усиление текущей инвестиционной активности и намерений, при этом рост издержек и технологические барьеры сужают маржу проектов
[22]	Кейс-панель 5 публичных компаний (X5, ЛУКОЙЛ, Яндекс, СПБ Биржа, «ВкусВилл»); анализ отчётности, коэффициентов ROA/ROE, долговой нагрузки, CAPEX	Санкции и финансовые ограничения смещают структуру капитала и «давят» на рентабельность; CAPEX перераспределяется в пользу поддерживающих инвестиций, рост стоимости заимствований

Источник: авторская разработка на основе указанных источников.

Основываясь на рассмотренных аспектах ограничений инновационно-технологического менеджмента и снижении эффективности корпоративных стратегий целесообразно предложить классификацию влияния ограничений по измеримым финансовым и инновационным показателям (табл. 2).

Снижение инновационной активности в российских компаниях проявляется и в том, что ограничения усложняют доступ к современному оборудованию и технологиям, удорожают проекты модернизации и сокращают ресурсную базу для НИОКР. Ограничение импорта высокотехнологичных компонентов, программного обеспечения и материалов приводит к тому, что даже при наличии внутренних инициатив инновационные проекты реализуются медленнее и с большей вероятностью устаревают ещё до выхода на рынок. В этих условиях российские компании и их корпоративные стратегии как таковые теряют потенциал обновления, в то время как технологический разрыв с зарубежными конкурентами углубляется.

Замедление цифровизации объясняется совокупным воздействием таких факторов, как рост издержек на внедрение решений, неопределённость долгосрочных инвестиций и кадровый дефицит. Как следствие, снижается количество внедряемых цифровых инструментов управления и автоматизации производственных процессов. Низкие темпы цифровизации ограничивают эффективность корпоративных стратегий, поскольку именно цифровые решения и современные цифровые технологии должны обеспечивать сокращение транзакционных затрат, рост прозрачности и управляемости. Ситуация усугубляется отсутствием устойчивых каналов трансфера технологий, которое уменьшает масштабы корпоративных инновационных программ [2, 8-10].

Таблица 2

Ограничения и показатели снижения эффективности корпоративных стратегий

Ограничение	Показатель снижения эффективности	Последствия для корпоративных стратегий
Финансовые ограничения (высокая стоимость заимствований, сокращение кредитования)	Снижение капитальных затрат, падение рентабельности активов (ROA), рост стоимости капитала	Сужение инвестиционных программ, отказ от долгосрочных инновационных проектов, смещение фокуса в пользу краткосрочных вложений
Ограничение доступа к технологиям (санкции на импорт оборудования, ПО, НИОКР)	Снижение инвестиционной привлекательности, удорожание проектов модернизации, замедление технологического обновления	Отставание от международных конкурентов, рост зависимости от устаревших решений, падение инновационной активности
Кадровый дефицит (нехватка специалистов, отток профессионалов)	Замедление реализации стратегических проектов, рост издержек на персонал, снижение отдачи от инвестиций	Снижение качества и сроков реализации стратегий, ограничение внедрения цифровых и инновационных решений
Санкционные барьеры и трансформация внешних рынков	Снижение выручки, рост операционных расходов, ухудшение инвестиционных намерений	Сокращение экспортных стратегий, вынужденная переориентация на внутренний рынок, повышение рисков корпоративного роста
Перестройка цепочек поставок	Снижение доходов у компаний, зависимость от импорта, рост транзакционных издержек	Пересмотр стратегий снабжения и диверсификация поставщиков, рост затрат на логистику и адаптацию бизнес-моделей

Источник: авторская разработка.

Модернизационные проекты в промышленности и сфере услуг сталкиваются с тем, что ограничения изменяют структуру капитальных вложений. Вместо долгосрочных инвестиций в технологическое обновление компании вынуждены направлять ресурсы на поддержание текущей деятельности. В результате снижаются темпы обновления производственных мощностей, а сам процесс модернизации становится фрагментарным и несистемным, что приводит к тому, что корпоративные стратегии теряют ориентир на инновационный рост и всё чаще ограничиваются сохранением существующих позиций [23].

Гетерогенность влияния ограничений отчётливо проявляется в сравнении отраслей.

Обрабатывающая промышленность сталкивается с одновременным ростом стоимости заимствований и оборудования и с ослаблением спроса по результатам опросов, что приводит к сокращению программ модернизации и переносу капитальных вложений на более поздние периоды. Высокотехнологичные сегменты сохраняют сравнительно высокий уровень инновационной активности, однако реализуют проекты в условиях удорожания кооперации и рисков по комплектующим, поэтому эффект ограниченный выражается не в отказе от обновления, а в удлинении циклов и в повышении порога окупаемости.

Нефтегазовая отрасль демонстрирует иную траекторию. Крупные проекты продолжаются, при этом усиливается переразметка цепей поставок и сбыта и растут транзакционные издержки. В результате инвестиционные решения смещаются к поддерживающим мероприятиям, направленным на надёжность инфраструктуры и сервисов, а масштаб расширения снижается. Такая конфигурация уменьшает пространство для стратегий ускоренного роста и формирует приоритет устойчивой операционной работоспособности активов.

В химическом и фармацевтическом производстве ключевыми факторами выступают зависимости по сырью и оборудованию и длительные регуляторные циклы. Ввод мощностей становится дороже, окно вывода новых продуктов сужается, а политика НИОКР приобретает более осторожный характер. В металлургии и металлообработке доминирует внешняя компонента ограничений через спрос и логистику, что ведёт к переориентации на внутренний рынок, росту удельных логистических затрат и давлению на маржу проектов расширения.

Транспорт и логистика чувствительны к снижению грузооборота и к удорожанию инфраструктурных сервисов, что вынуждает корректировать инвестиционные планы и растягивать сроки обновления подвижного состава. В строительстве сочетание колебаний спроса, стоимости финансирования и ограничений по специализированным подрядчикам приводит к селективному отбору объектов и к приоритету завершения текущих строек. В агропромышленном комплексе доминируют зависимости по семенам, средствам защиты растений и оборудованию переработки, из-за чего капитальные вложения чаще направляются на поддержание работоспособности линий. На потребительских рынках наблюдается сжатие планов расширения и усиление внимания к оборотному капиталу, что снижает темп внедрения цифровых решений и автоматизации цепей.

Сравнительный анализ влияния ограничений на эффективность стратегий в отраслевом разрезе представлен ниже (табл. 3).

Помимо отраслевого анализа целесообразно рассмотреть последствия ограничений для стратегий модернизации и цифровизации в российских компаниях.

Так, в ПАО «Газпром нефть» модернизация сочетается с точечной цифровизацией производственных узлов – Московский НПЗ перешёл к цифровому управлению выпуска бензина, внедрил современную станцию смешения и расширил применение алгоритмов оптимизации технологических режимов. Принятая в компании конфигурация снизила долю ручных операций, повысила стабильность качества и перераспределила инвестиции в сторону поддержания и усиления эффектов текущих проектов. Последствие для стратегии модернизации очевидно – приоритет получают решения, которые ускоряют отдачу в существующих установках и уменьшают технологические риски при ограниченном доступе к внешним сервисам [24].

В компании ПАО «Сибур Холдинг» ограничения на логистику и сервисы привели к ускоренному переходу к платформенным инструментам управления перевозками и к операционной аналитике – был завершён проект по цифровой трансформации автоперевозок с подключением почти всего парка к мониторингу в реальном времени, а блок цифровых проектов дал измеримый экономический эффект. Последствием стала переоценка роли цифровых модулей в структуре капитальных вложений и перенос части эффектов модернизации из «железа» в программно-аналитический контур, который поддержал устойчивость цепочек поставок и высвободил ресурс под локализацию оборудования, однако вследствие необходимости установления связи с отечественными решениями подготовительная фаза внедрений проходила дольше [25].

В ПАО «Северсталь» влияние финансовых и технологических ограничений проявилось в коррекции инвестиционных приоритетов – на 2025 год объявлен значительный объём вложений с заметной долей средств на поддержание действующих мощностей и на повышение надёжности инфраструктуры, при публичных сигналах о возможной тонкой настройке программы на фоне высоких ставок. Последствием ограничений стало смещение баланса из расширяющих проектов к проектам эффективности и качества, а также более строгая фильтрация инициатив цифровизации по критерию отдачи в кратком горизонте [26].

Наконец, ещё один пример – компания ПАО «КАМАЗ», динамика инновационно-технологического менеджмента в которой связана с импортозамещением ключевых систем проектирования и управления изделиями. Компания дорабатывает и внедряет объединённое PLM-решение на базе отечественных платформ, а также расширяет цифровые сервисы инженерной подготовки и взаимодействия с поставщиками. Последствием для стратегии модернизации стало закрепление «сквозной» отечественной цифровой цепочки от конструкторских данных до сервисной документации и планирование производства. Принятые решения призваны снизить зависимость от внешних поставщиков программного обеспечения, однако требования к квалификации персонала и к дисциплине данных повышаются, что удлиняет циклы вывода новых модификаций и увеличивает долю затрат на организацию обмена данными [27].

На основании классификации влияния ограничений по измеримым финансовым и инновационным показателям, проведённого сравнительного анализа влияния ограничений на эффективность стратегий в отраслевом разрезе и кейс-стади, предлагается авторская модель влияния ограничений инновационно-технологического менеджмента на снижение эффективности корпоративных стратегий (рис. 1).

Сравнительный анализ влияния ограничений на эффективность стратегий в отраслевом разрезе

Отрасль	Ключевые ограничения в 2023–2025 гг.	Последствия для эффективности стратегий и индикаторы
Обрабатывающая промышленность в целом	Рост стоимости заимствований и оборудования, сбой импорта узлов и материалов, слабый спрос по опросам	Сужение программ модернизации, перенос CAPEX, падение планов по запуску новых производств до 35 % к середине 2025 года по сравнению с 49,6 % в 2024 году
Высокотехнологичные сегменты обрабатывающей промышленности	Ограниченный доступ к критическим технологиям и компонентам, удорожание проектной кооперации	Сохранение сравнительно высокой инновационной активности лидеров при росте издержек по проектам модернизации. Активность в 2023 году у лидеров порядка 38–50 %
Нефтегазовая отрасль	Санкционные ограничения по сервисам и программному обеспечению, переориентация логистики и сбыта	Сохранение стратегических проектов при переразметке цепочек поставок и росте транзакционных издержек. Инвестиционные решения смещаются к поддерживающим проектам и повышению надежности цепочек
Химия и фармацевтика	Импортные зависимости по сырью и оборудованию, регуляторные издержки, длинные циклы сертификации	Удорожание ввода мощностей, осторожная политика по НИОКР, приоритет локализации сырья и оборудования, замедление вывода новых продуктов
Металлургия и металлообработка	Снижение внешнего спроса, логистические ограничения, колебания цен и тарифов	Пересмотр экспортных стратегий, усиление ориентации на внутренний рынок, рост удельных логистических затрат, давление на маржу проектов расширения
Транспорт и логистика железнодорожные и смешанные перевозки	Снижение грузооборота, удорожание плеч и инфраструктурных сервисов	Сокращение масштабов инвестиционных программ, замена подвижного состава дольше планов, падение грузооборота в 2025 году по сравнению с 2024 годом по оперативной статистике
Строительство	Колебания спроса, стоимость финансирования и материалов, дефицит специализированных подрядчиков	Перенос сроков крупных проектов, селективная стратегия по объектам, приоритет завершения текущих строек над запуском новых
Сельское хозяйство и пищевая промышленность	Зависимости по семенам, оборудованию переработки, логистические издержки	Рост себестоимости, осторожная инвестиционная политика, больше капитальных затрат на поддержание и ремонт оборудования, внедрение новых линий поэтапно
Розничная торговля и потребительское поведение	Снижение покупательной способности, сложности с поставками отдельных категорий, рост издержек на логистику	Сжатие планов расширения, фокус на оборотный капитал, повышенная селективность по форматам и регионам, осторожные инвестиции в ИТ и автоматизацию цепей

Источник: авторская разработка.

Методическая рамка ориентирована на количественную оценку влияния ограничений инновационно-технологического менеджмента на результативность корпоративных стратегий. Оценка строится на интеграции трёх групп показателей финансовых, рыночных и инновационных. В финансовом блоке ключевыми служат ROA, ROE, маржа по EBITDA, оборачиваемость активов и интенсивность капитальных вложений как доля CAPEX в выручке. Рыночный блок задают капитализация и отношение рыночной стоимости к балансовой стоимости активов. Инновационный блок формируют доля инновационных товаров в продажах, удельные затраты на исследования и разработки, доля расходов на программное обеспечение и базы данных в инвестициях, темпы обновления оборудования по данным обследований предприятий. Для сопоставимости все метрики нормируются по отраслям и размерам компаний на горизонте не менее трёх лет.

Ограничения переводятся в измерители, что позволяет увязать причины и результаты. Финансовые ограничения отражаются отношением процентных расходов к EBITDA, коэффициентом покрытия процентов, динамикой ставок по долгу относительно ключевой и доступностью кредитов по опросным данным. Ограничение доступа к технологиям описывается долей импортного оборудования в составе основных средств, долей приобретений машин и оборудования в инвестициях, длительностью поставок критических компонентов и долей лицензий и программного обеспечения в структуре затрат. Кадровый дефицит характеризуется коэффициентом вакансий по квалифицированным позициям, текучестью, долей расходов на обучение и надбавками к медианной зарплате для инженерных и ИТ-функций. Логистические барьеры отражаются ростом транспортных расходов и удлинением плеч поставок по данным компаний и отраслевой статистики.

Идентификация эффекта реализуется в два шага. Сначала формируются отраслевые эталоны по базовому периоду на основе медианных значений показателей, затем оцениваются отклонения компаний после событий, усиливающих ограничения. Для отделения влияния ограничений от прочих факто-

ров применяются панельные модели с фиксированными эффектами компаний и отраслей, а при наличии чётких событий используются оценки разности разностей на окнах до и после. Для рынков капитала уместен анализ событий на коротких интервалах вокруг дат введения барьеров с последующим сопоставлением динамики капитализации и мультипликаторов. Для объединения частных эффектов рассчитывается интегральный индекс снижения результативности стратегии как взвешенная сумма нормированных отклонений финансовых и инновационных метрик относительно эталонов с калибровкой весов по информации об отраслевых рисках.

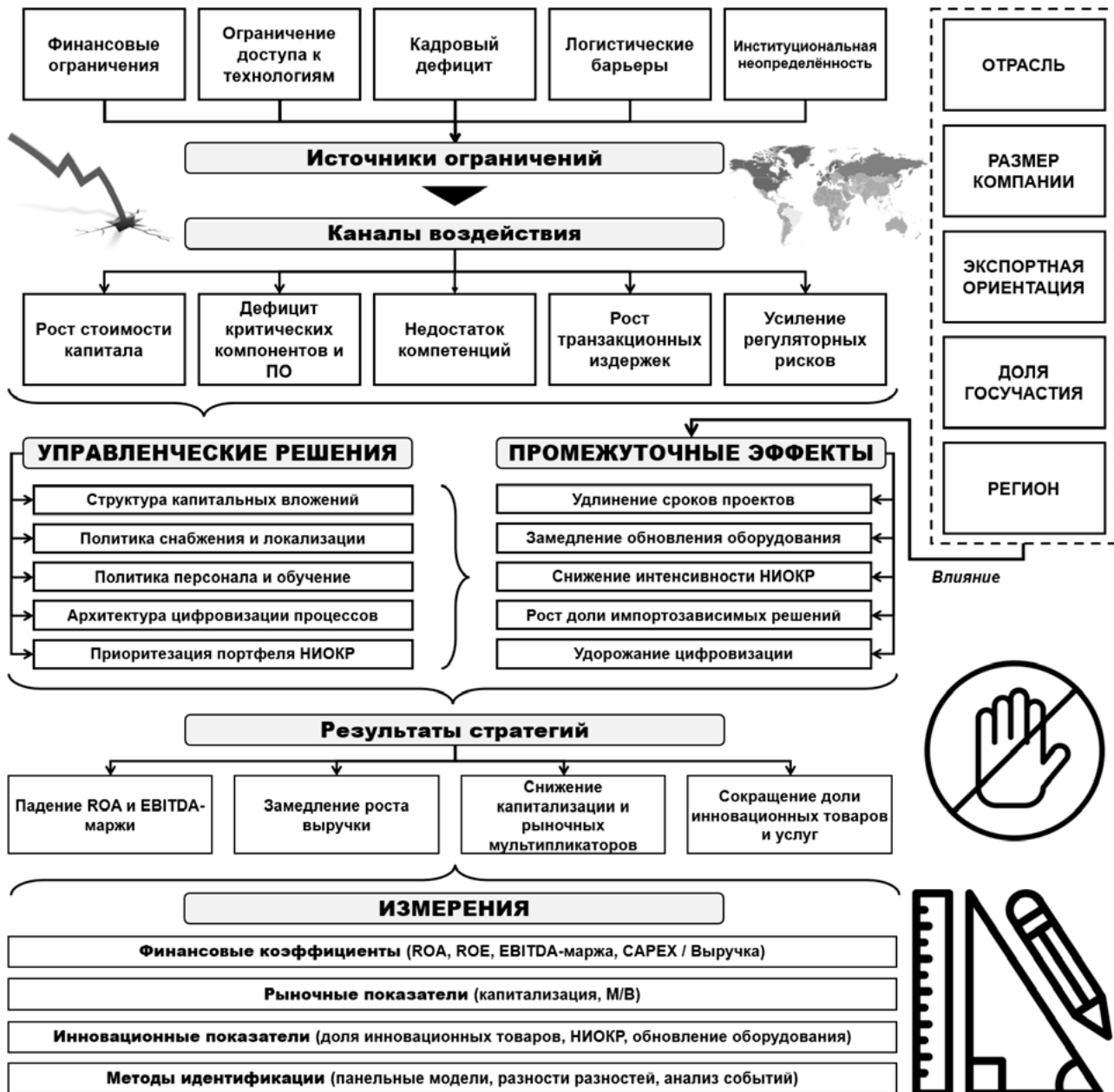


Рис. 1. Концептуальная модель влияния ограничений инновационно-технологического менеджмента на снижение эффективности корпоративных стратегий

Источник: авторская разработка.

Концептуальная модель отражает каскад влияния от ограничений к конечным стратегическим результатам. Ограничения порождают каналы воздействия в виде роста стоимости финансирования и капитальных вложений, ограничений в доступе к технологиям и дефицита квалифицированных кадров.

Каналы вызывают параметрические сдвиги в управлении инвестициями и инновациями снижение доли расширяющих CAPEX, уменьшение интенсивности НИОКР, рост риск-премий и увеличение доли краткосрочных проектов, а также замедление цифровизации. Сдвиги приводят к результатам, измеряемым падением ROA и маржи, ослаблением темпов роста выручки, снижением доли инновационных товаров в продажах и замедлением обновления оборудования, что означает снижение эффективности корпоративных стратегий.

Таким образом, научная новизна проведённого исследования заключается в разработке комплексного подхода к интерпретации ограничений инновационно-технологического менеджмента как системного фактора снижения результативности корпоративных стратегий российских компаний.

В отличие от существующих интеграций ограничений, предложена авторская модель, которая отражает причинно-следственные связи между барьерами доступа к финансированию, технологиям и кадрам и итоговыми стратегическими показателями. Введённое разграничение каналов воздействия позволяет перейти от описательного анализа к построению операционализированных показателей, связывающих экономические и инновационные результаты с конкретными формами ограничений инновационно-технологического менеджмента.

Авторская модель также открывает перспективы для применения в государственной политике. Так, созданные на её основе систематизированные индикаторы могут предоставить возможность выявлять отрасли, в которых ограничения оказывают наибольшее давление на корпоративные стратегии, а значит, требуют адресных мер поддержки и стимулирования инноваций. Сочетание финансовых коэффициентов, рыночных мультипликаторов и показателей инновационной активности формирует надёжную базу для создания отраслевых панелей мониторинга, которые могут использоваться как в корпоративной, так и в государственной практике для повышения эффективности корпоративных стратегий российских компаний.

Выводы

Российская специфика ограничений инновационно-технологического менеджмента проявляется как комплексное давление на стратегическую траекторию компаний, которое охватывает инвестиции, инновации и рыночное позиционирование.

Проведённый анализ показал, что такие ограничения меняют саму логику управления стратегическими проектами – капитал становится дороже и менее доступным, технологические цепочки уязвимы к разрывам, кадровый потенциал испытывает нагрузку вследствие оттока специалистов, а институциональная неопределённость удлинняет горизонт планирования. В этом контексте авторская модель измерения оказалась как инструментом фиксации взаимосвязей между ограничениями, так и способом показать, что они приобретают системный характер и в совокупности снижают результативность корпоративных стратегий.

Авторская модель позволяет интерпретировать стратегические эффекты в динамике, улавливать переход от скрытых затрат к явному снижению рыночных и инновационных показателей и тем самым открывает возможности для практического применения.

Литература

1. Власова В.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 260 с.
2. Власова В.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 196 с.
3. Global Innovation Index // WIPO. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (дата обращения: 24.08.2025).
4. Степанян А.В. Стратегии российских компаний в сложных экономических условиях // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2 (107). С. 26-37.
5. Никонова А.А. Влияние внешних ограничений на технологическое качество российской экономики, варианты суверенных стратегий // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15. № 3 (44). С. 90-102.
6. Власова В., Кузнецова Т., Бойко К. Преодоление внутренних и внешних барьеров для инновационного развития компаний // Форсайт. 2024. Т. 18. № 2. С. 85-96.
7. Голова И.М. Согласование региональных инновационных процессов с приоритетом обеспечения технико-технологической конкурентоспособности РФ // Экономика региона. 2024. Т. 20. № 1. С. 63-75.

8. Коржаневский А.В., Куровский С.В., Мишин Д.А., Бурдик В., Козлова О.Л. Технологические и экономические инструменты развития инвестиционной деятельности в отечественной электроэнергетике // В сборнике: Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента. Сборник статей по материалам LXXXVI международной научно-практической конференции. Новосибирск. 2024. С. 81-88.
9. Куровский С.В., Мишин Д.А., Воробьев К.В. Цифровая трансформация компаний как новая парадигма менеджмента // Финансовые рынки и банки. 2025. № 1. С. 291-299.
10. Куровский С.В., Кушелев И.Ю., Соснин Д.А., Мишин Д.А. Развитие инновационной деятельности страхового бизнеса // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 20-25.
11. Соловьев И.В., Куш С.П., Маликов Т.Р. Влияние ориентированности компаний на кооперацию на развитие межорганизационных инноваций // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2025. Т. 60. № 1. С. 107-128.
12. Сухарев О.С. Наука, инновации и инвестиции: перспективы российской индустриализации // Экономика науки. 2025. Т. 11. № 1. С. 23-38.
13. Санкции и ограничения в области высоких технологий против России // Tadviser. [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3PPX5H> (дата обращения: 24.08.2025).
14. Новая экономическая реальность // Коммерсантъ (07.07.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7870638> (дата обращения: 24.08.2025).
15. Более 90 % компаний сталкиваются с нехваткой сотрудников. Чего ожидать на рынке труда в 2025 году, рассказал профессор Павел Разов Выжutowич // Российская газета (25.02.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2025/02/25/na-rabotu-priglashaiutsia.html> (дата обращения: 24.08.2025).
16. Ульмасов Р. Рынок труда России: между дефицитом и трансформацией // РСМД. [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/blogs/rahmon-ulmasov/gynok-truda-rossii-mezhdu-defitsitom-i-transformatsiey/> (дата обращения: 24.08.2025).
17. Huynh L.D.T., Hoang K., Ongena S. The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia // The British Accounting Review. 2025. P. 1-39.
18. Klose J. Empirical effects of sanctions and support measures on stock prices and exchange rates // Global Finance Journal. 2024. Vol. 59. P. 1-22.
19. Fedyunina A. et al. Trade shifts and corporate revenue in a sanctioned economy: the case of Russian manufacturing firms in 2022 // Area Development and Policy. 2025. P. 1-25.
20. Зайцев Ю.К., Лощенкова А.Н. Влияние санкций на выручку российских компаний // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 2 (63). С. 57-74.
21. Kuvalin D.B. et al. Russian Enterprises in the Spring of 2024: Significant Increase in Investment Activity under Sanctions // Studies on Russian Economic Development. 2024. Vol. 35. No. 6. P. 909-919.
22. Ахатов А.Р. Трансформация структуры капитала российских компаний в условиях санкционного давления // Финансовый менеджмент. 2025. № 9. С. 37-44.
23. Fokin I V., Rozmainy I.V. Financialization and innovation activity of Russian companies: Empirical research // Russian Journal of Economics. 2024. Vol. 10. No. 2. P. 168-189.
24. «Газпром нефть» нарастила добычу и переработку нефти в первом квартале 2025 года // ПАО «Газпром нефть». [Электронный ресурс]. URL: <https://mnpz.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom-neft-narastila-dobychu-i-pererabotku-nefti-v-pervom-kvartale-2025-goda> (дата обращения: 24.08.2025).
25. СИБУР в партнерстве с «Яндекс Маршрутизацией» автоматизировал 98% грузоперевозок // С-news. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-08-26_sibur_v_partnerstve_s_yandeks (дата обращения: 24.08.2025).
26. «Северсталь» объявляет о плане инвестиций на 2025 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://suppliers.severstal.com/news/severstal-obyavlyayet-o-plane-investitsiy-na-2025-god/> (дата обращения: 24.08.2025).
27. «КАМАЗ» на «ЦИПР-2025» // NEWS. [Электронный ресурс]. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/330404872> (дата обращения: 24.08.2025).