

На правах рукописи



Маринин Иван Александрович

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ
В СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫХ ОТРАСЛЯХ
В УСЛОВИЯХ НЕСТАЦИОНАРНОЙ
И ГЛОБАЛИЗИРУЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКИ**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2025

Работа выполнена на кафедре менеджмента ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Научный руководитель – Жабин Александр Петрович,
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: Вертакова Юлия Владимировна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», г. Москва,
кафедра маркетинга и брендинга,
профессор кафедры

Толстых Татьяна Олеговна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,
г. Москва, кафедра промышленного менеджмента,
профессор кафедры

Ведущая организация – ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I», г. Санкт-Петербург

Защита состоится 12 декабря 2025 г. в 10 ч на заседании диссертационного совета 24.2.378.01 при ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет» по адресу: 443090, Самарская область, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 319

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте: <http://www.sseu.ru>
ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Автореферат разослан « ___ » _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Курникова М.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный этап мирового экономического развития характеризуется высокой степенью неопределенности, усилением технологической конкуренции и нарастанием геополитических вызовов. В данных условиях формируется нестационарная глобализирующаяся экономика, в которой изменяется структура мировых рынков, перераспределяются технологические центры, усиливается конкуренция за ресурсы и инновационные разработки.

Для Российской Федерации основным стратегическим приоритетом является обеспечение технологического суверенитета и устойчивого развития национальной экономики, что требует переосмысления подходов к управлению инновациями, особенно в стратегически значимых отраслях, от которых зависит технологическая независимость страны.

По мнению автора, к числу стратегически важных отраслей следует относить те сферы экономики, которые напрямую определяют долгосрочную экономическую и технологическую устойчивость государства, обеспечивают выполнение приоритетов научно-технологического развития, а также формируют критически значимые компетенции, влияющие на национальную безопасность и суверенитет. Это, в частности: топливно-энергетический комплекс; оборонно-промышленный комплекс; машиностроение и промышленность; транспорт и логистика; информационные технологии и связь; биотехнологии и фармацевтика; агропромышленный комплекс; образование и наука; финансово-банковская система; экология и климатическая устойчивость; космическая и авиационная промышленность; гуманитарно-культурная сфера, а также иные сферы, обладающие высокой степенью зависимости от государственного участия и устойчивого инновационного развития.

К стратегически важным отраслям относится и нефтегазодобывающий сектор, играющий центральную роль в обеспечении энергетической безопасности и экономической устойчивости.

Актуальность диссертационного исследования методов и подходов к планированию и управлению инновациями в стратегически важных отраслях подтверждается целым рядом государственных законодательных документов о стратегии развития и направлении обеспечения национального технологического суверенитета Российской Федерации, утвержденных доктрин и программ, направленных на разработку инновационных инструментов ускоренного преобразования ключевых отраслей национальной экономики, таких как Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, Стратегия экономической безопасности Российской Федерации, Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», Концепция технологического развития на период до 2030 года, иные документы стратегического планирования.

В свете вышеизложенного, настоящее исследование направлено на разработку и обоснование подходов к управлению инновациями в условиях нестацио-

нарной и глобализирующейся экономики, что представляется актуальным как в научном, так и в практическом аспекте для предприятий стратегически важных отраслей, обеспечивающих устойчивое развитие и технологический суверенитет страны.

Степень научной разработанности проблемы. Категория «инновация» имеет глубокие исторические корни и обсуждается в научной и прикладной литературе в самых различных контекстах – от технологического развития до социальной эволюции, от культурных изменений до экономической модернизации. Концептуализация инноваций как феномена, оказывающего влияние на социально-экономическое развитие, началась задолго до формирования системных научных подходов к управлению ими.

Тем не менее научная категория «управление инновациями» как самостоятельное междисциплинарное направление начала формироваться сравнительно недавно. Она объединяет в себе элементы стратегического менеджмента, институциональной экономики, теории систем, социологии и управленческой практики. Вопросы управления инновациями выходят за рамки простой координации нововведений и охватывают все стадии – от генерации идей до масштабирования решений и оценки их системного воздействия. Особенно остро они встают в условиях нестабильной, глобализирующейся экономики и в стратегически значимых отраслях.

Теоретические основы управления инновациями были заложены в классических трудах Й. Шумпетера (инновации как источник предпринимательской динамики), С. Кузнеця (структурные сдвиги и долгосрочные циклы), Н.Д. Кондратьева (теория больших экономических волн), П. Сорокина (социальные трансформации как основа инноваций). Их идеи были развиты в работах Г. Менша (инновационные паузы и технологические разрывы), К. Фримена (национальные инновационные системы), Н. Розенберга (влияние институциональной среды на технологическое развитие), Э. Роджерса (модель диффузии инноваций), Р. Нельсона (эволюционная теория научно-технологического прогресса), Ф. Валенты (инновации как открытая система управления).

Современные исследователи обогатили теорию управления инновациями, предложив новые подходы и модели. Среди них: Х. Чесбро (открытые инновации), М. Портер (кластерные стратегии и конкурентные преимущества), Ф. Котлер (маркетинг инноваций), Э. фон Хиппель (инициативы, исходящие от потребителей), К. Кристенсен (разрушающие инновации), Б.-Э. Лундвалль (инновационные системы и обучение), П. Друкер (инновации в предпринимательском управлении), Р. Каплан и Д. Нортон (внедрение стратегических моделей в инновационную среду).

Вклад в развитие теории инновационного управления внесли российские ученые: Л.И. Абалкин, С.Ю. Глазьев, Г.Б. Клейнер, Н.Д. Кондратьев (системный анализ экономического развития и инновационной политики), А.И. Анчишкин, Г.Я. Гольдштейн, В.Л. Макаров, Ю.В. Яковец (институциональный подход к инновационному развитию), Б. Санто (экономическая природа инноваций и их влияние на технологическое развитие).

Конкретные исследования управления инновациями в различных сферах экономики и социальной жизни проводились С.И. Ашмариной, Е.А. Кандрашиной, И.В. Косяковой, А.А. Румянцевым, М.О. Сураевой, Г.А. Хмелевой, И.В. Яхнеевой, а также А.А. Бурдиной, Н.Г. Верстиной, И.О. Волковой, А.В. Ворониным, Е.А. Малышевой. Их работы охватывают как общую проблематику инновационных стратегий, так и специфику их применения в отдельных отраслях.

Научные исследования в сфере менеджмента, посвященные управлению предприятиями в условиях глобализирующейся и нестационарной экономики, нашли отражение в работах В.В. Бирюковой, Е.В. Волкодавовой, А.П. Жабина, М.Н. Иванниковой, В.Н. Костюка, Н. Лившица, М.М. Манукян, А.В. Тодосийчука, Ю.А. Чугаевой, Ю.К. Шафраника. В ряде исследований (например, у И.А. Аренкова, С.С. Голубева, А.В. Шмидта) акцент сделан на институциональной трансформации, искусственном сознании и особенностях бизнес-моделей в инновационно активных организациях.

Дополнительно, в трудах таких авторов, как А.Г. Барабашев, К.В. Екимова и А.М. Марголин, рассматривались влияние ESG-факторов на системы управления, риски ускоренного инновационного развития и финансовый потенциал инновационного развития. Исследования Н.Ю. Власовой, И.Г. Ершовой, М.В. Кудиной, И.Ю. Склярова посвящены вопросам построения и развития инновационной среды, инфраструктуры и национальной системы.

Однако вопросы управления инновациями в условиях резкого ужесточения санкционного давления на экономику России во внешнем контуре нестационарной и глобализирующейся экономики и сложных задач в социально-экономической сфере внутри страны требуют своевременного обоснования новых подходов. Это особенно актуально для стратегически значимых отраслей, где инновационные процессы могут стать ключевым фактором технологического суверенитета страны. В настоящей диссертации рассматриваются новые подходы к управлению инновационной деятельностью в стратегически важных отраслях экономики РФ, что заполняет данный пробел в научных исследованиях.

Цель диссертационного исследования – выработать, обосновать и апробировать новые теоретические и методические подходы к управлению инновациями на предприятиях стратегически важных отраслей экономики, обеспечивающие адекватный ответ на большие вызовы, порождаемые особенностями современного этапа экономического развития.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие **задачи**:

- 1) с позиций науки управления сформировать, обосновать, использовать в диссертационном исследовании авторские понятия: «управление инновациями», «инновации», «нестационарная экономика», «глобализирующаяся экономика», «стратегически важные отрасли»;
- 2) разработать алгоритмическую модель целевого планирования и управления инновациями в стратегически важных отраслях экономики;
- 3) разработать и апробировать на примере типовой стратегически важной отрасли инструментальный комплекс управления потоком инноваций, ввести и обосновать понятие «поток инноваций»;

4) разработать и предложить модель межорганизационного механизма формирования и реализации потока инновационных проектов, учитывающую специфику формирования портфеля инновационных проектов предприятий и их инновационные способности;

5) осуществить апробацию методических разработок на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли с расчетом эффективности их применения по критериям ESG и определить возможности их последующего масштабирования и использования в других стратегически важных отраслях экономики РФ.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по управлению инновациями на предприятиях стратегически важных отраслей экономики.

Объектом исследования являются предприятия стратегически важных отраслей экономики, осуществляющие инновационную деятельность в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики.

Гипотеза диссертационного исследования заключается в том, что в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики эффективное управление инновациями на предприятиях стратегически важных отраслей возможно при условии формирования и реализации системы управления, основанной на потоковом подходе к инновациям, интеграции проектно-процессных механизмов и активном участии государства как ключевого институционального координатора.

Теоретико-методологическая база исследования сформирована на основе трудов отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента промышленных предприятий, стратегического управления, оценки эффективности управленческих решений в инновационной деятельности, а также материалов, отражающих современные тенденции развития стратегически значимых отраслей. Важное значение имеют результаты многолетних теоретических и практических исследований автора в нефтегазодобывающей отрасли России.

Методологическую основу исследования составляют диалектический и системный подходы, позволяющие рассматривать инновационное развитие как динамический и взаимосвязанный процесс, происходящий в условиях высокой неопределенности. В рамках исследования применяются методы структурно-функционального, логического и сравнительного анализа, синтеза, обобщения, классификации и экономико-статистические методы, направленные на оценку эффективности управленческих решений. Кроме того, в исследовании используются методы алгоритмического моделирования, программно-целевые методы стратегического планирования и визуализации, обеспечивающие разработку и адаптацию алгоритмов инновационного развития организаций.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ, государственные программы, региональные законодательные акты и методические положения, регулирующие отношения промышленного производства и определяющие содержание региональной стратегии, политики социально-экономического развития субъектов РФ; данные федеральных и территориальных органов Федеральной службы государственной статистики; материалы Минэкономки РФ; результаты исследований, содержащиеся в моногра-

фических и периодических научных изданиях; информационные ресурсы Интернета, а также результаты собственных наблюдений и обобщений автора.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует требованиям Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент: п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями»; п. 19 «Управление инновациями. Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы управления инновациями».

Научная новизна подтверждается следующими аспектами диссертационного исследования, выносимыми на защиту:

1. Уточнено научное понимание категории «управление инновациями», которое в данной работе предлагается рассматривать как непрерывный поток целенаправленных и управляемых изменений, обеспечивающих адаптацию организаций к динамично изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В отличие от традиционных трактовок, в которых инновации рассматриваются либо как процесс реализации новшеств, либо как результат научно-технической деятельности, либо как изменения, приводящие к улучшению функционирования организации, предлагаемый в диссертационном исследовании подход акцентирует внимание на инновациях как на управляемом потоке адаптивных преобразований, формируемом и поддерживаемом в организации в ответ на вызовы нестационарной и глобализирующейся экономики (п. 19 Паспорта специальности 5.2.6).

Исходя из данной концепции, предложены уточненные авторские дефиниции ключевых понятий, формирующих теоретическую основу исследования:

Инновации – это совокупность целенаправленно реализуемых организацией изменений, инициируемых персоналом и управляемых с помощью специализированных инструментов, представляющих собой поток преобразований технологического, организационного, управленческого и социального характера, обеспечивающий соответствие бизнес-процессов требованиям внешней среды и внутренним технологическим возможностям.

Нестационарная экономика – экономическая система, находящаяся в состоянии структурной подвижности, высокой волатильности и нестабильности с частыми фазами кризисов и ускоренным изменением технологической базы производства.

Глобализирующаяся экономика – модель мирового хозяйства, характеризующаяся расширением трансграничных взаимосвязей, цифровизацией, миграцией капитала и усилением международной конкуренции, включая борьбу за контроль над критическими технологиями.

Стратегически важные отрасли – сферы экономики, формирующие долгосрочную технологическую и экономическую устойчивость государства, признанные критически значимыми в стратегических и доктринальных документах Российской Федерации и требующие активного государственного участия для обеспечения технологического суверенитета и национальной безопасности.

Таким образом, в рамках диссертационного исследования уточнены ключевые понятийные основания инновационного управления, адаптированные к вызовам современного этапа развития и ориентированные на потоковую, а не статичную или результативную модель управленческого воздействия.

2. Предложена алгоритмическая модель потокового целевого планирования и управления реализацией инноваций в стратегически важных отраслях экономики. Модель позволяет применять технологию проектно-процессного управления на всех этапах жизненного цикла инноваций – от идеи и НИОКР до пилотного внедрения и масштабной реализации. Ее использование обеспечивает системный эффект и позволяет организациям выбирать оптимальные инструменты гибкого управления инновационными проектами, минимизируя затраты на разработку, адаптацию и внедрение технологических решений (п. 10 Паспорта специальности 5.2.6).

В отличие от традиционных схем, в которых большинство перспективных проектов блокируется на ранних стадиях из-за низкой ожидаемой рентабельности и высокого уровня рисков, предложенная модель строится на потоковом подходе и обеспечивает комплексное целевое планирование, формализованные процедуры отбора, адаптивное управление инновациями, цифровую поддержку и верификацию решений, преодоление институциональных барьеров.

Особое внимание уделено условиям стратегически важных отраслей, таких как нефтегазовая, где высокая технологическая сложность, капиталоемкость и уровень государственной ответственности требуют особой логики управления.

3. Разработан и апробирован инструментальный комплекс цифрового управления потоком инноваций в стратегически важных отраслях экономики.

На основе алгоритмической модели целевого планирования разработан комплекс цифровых инструментов управления инновациями, интегрирующий стадии отбора, скрининга, виртуальных и лабораторных НИР, пилотного внедрения, мониторинга и оценки стратегических эффектов. Поток инноваций трактуется как динамическая система множества взаимосвязанных проектов, реализуемых в логике технологической зрелости и стратегической значимости.

Инструментальный комплекс построен на базе модели потока инноваций (МПИ-технологии), представляющей собой усовершенствованный вариант модели «Воронка» Уйлрайта и Кларка, адаптированный к условиям высокой неопределенности, цифровизации и многоуровневой координации (п. 10 Паспорта специальности 5.2.6). Он позволяет увязать инновационные инициативы с этапами их развития, повысить прозрачность и управляемость инновационного процесса, сформировать цифровую коммуникационную инфраструктуру внутри компании.

Предложенная система апробирована в рамках множества проектов в нефтегазовой отрасли и показала высокую результативность при снижении рисков и институциональных барьеров, подтверждая применимость в условиях стратегически важных отраслей экономики.

4. Обоснован и разработан межорганизационный механизм управления разработкой и внедрением инноваций в нефтегазодобывающей отрасли, который, в

отличие от использующихся, учитывает государственное регулирование и отраслевую специфику, участие государственных, научно-проектных и сервисных структур в формировании портфеля инновационных проектов (п. 10 Паспорта специальности 5.2.6).

5. Разработан методический подход к внедрению инструментального комплекса потокового управления проектами, предусматривающими разработку и реализацию инноваций, в систему управления предприятий стратегически важных отраслей, на основе которого возможно масштабирование обоснованных подходов, модели и инструментария эффективного совершенствования управления инновационными проектами. Подход апробирован на практике в ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Роснефть», по результатам чего разработана и применена методика оценки эффективности внедрения, включающая в себя сопоставление до- и постпроектных показателей (прирост NPV, сокращение сроков и затрат, рост управляемости и прозрачности). Введены новое понятие и модель динамического цикла адаптивного целевого развития организации, определяемая как динамический непрерывный процесс, в рамках которого постоянно и одновременно реализуется каждый этап цикла (анализ идей, разработка идей, проверка идей, реализация идей, сопоставление фактических и проектных данных), в той или иной степени влияющий на предыдущие и последующие этапы. В отличие от традиционных моделей инновационного управления, которые строятся на линейной или последовательной логике, предложенный подход представляет собой динамический, непрерывный процесс, в рамках которого все этапы выполняются одновременно, оказывая влияние друг на друга. Такой принципиальный переход от статичной к гибкой системе управления позволяет существенно снизить затраты на анализ и разработку инновационных идей, а также ускорить их внедрение (п. 19 Паспорта специальности 5.2.6).

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования определяется тем, что осуществлено развитие теоретических и методических положений управления инновационным развитием организаций, предложен инструментальный комплекс управления потоком инноваций и инновационными проектами, реализующий адаптивный целевой подход к инновационному развитию предприятий, а также дана авторская трактовка категорий «поток инноваций (инновационных проектов)» и «динамический цикл адаптивного целевого инновационного развития организации» в концепции интегрированной системы управления инновационным развитием организации. Результаты проделанной работы могут быть использованы в дальнейших фундаментальных и прикладных исследованиях, связанных с инновационными задачами функционирования российской экономики.

Практическая значимость положений диссертационного исследования заключается в обосновании и практической применимости инструментария управления, базирующегося на алгоритмической модели целевого планирования и инструментальном комплексе управления реализацией потоков инновационных проектов в организации. Практическое значение исследования подтверждается апробацией методических рекомендаций и авторскими рекомендациями по

реализации механизма управления инновационными проектами непосредственно на предприятиях стратегически важной отрасли РФ.

Отдельные результаты и выводы диссертационного исследования могут быть внедрены в учебные программы высших учебных заведений по дисциплинам «Менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Процессный менеджмент».

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертация является самостоятельно выполненным научным исследованием. Все результаты исследования, изложенные в диссертации, получены автором лично и отражены в научных публикациях. Материалы диссертационного исследования использованы при выполнении научно-исследовательской работы согласно договору от 20 ноября 2024 г. № 25-24 на выполнение научно-исследовательской работы «Исследование возможностей адаптации систем управления предприятий нефтегазовой отрасли к принципам и требованиям устойчивого развития», выполненной по заказу ООО ИТЦ «СамараНИПИнефть». Практическое применение материалов диссертации подтверждается соответствующими документами.

Результаты исследования обсуждались на международных и всероссийских научно-практических конференциях, которые прошли в Самаре (2023, 2024), Москве (2025), Симферополе (2025), и получили одобрение на расширенных заседаниях департаментов по геологии и разработке нефтяных месторождений ООО «РН-СамараНИПИнефть» и ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».

Публикации. По теме исследования опубликовано 15 научных работ общим объемом 6,44 печ. л. (авторский вклад – 4,68 печ. л.), в их числе 9 статей в изданиях, определенных ВАК для публикации результатов научных исследований.

Структура работы. Структура диссертационной работы обусловлена логикой анализа взаимосвязанных аспектов изучаемого предмета и совокупностью решаемых задач. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы (240 наименований) и 5 приложений. Общий объем работы – 265 страниц.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено научное понимание категории «управление инновациями», которое в данной работе предлагается рассматривать как непрерывный поток целенаправленных и управляемых изменений, обеспечивающих адаптацию организаций к динамично изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Предложены уточненные авторские дефиниции ключевых понятий, формирующих теоретическую основу исследования: «инновации», «нестационарная экономика», «глобализирующаяся экономика», «стратегически важные отрасли».

Поскольку предметом уточнения в настоящем исследовании является категория «управление инновациями», особое значение приобретает вопрос о том, что именно следует понимать под инновацией, поскольку управление, по своей сути, направлено на организацию и трансформацию определенного объекта. Ана-

лиз научной литературы показывает, что существует несколько укоренившихся подходов к трактовке сущности инноваций: 1) как процесса – последовательности действий по разработке и внедрению новшеств (Б. Санто, В. Кингстон, Б. Твис); 2) как результата – итоговой формы реализации научно-технической идеи или технологической модернизации (Ф. Котлер, Э. Уткин, Г. Морозов); 3) как изменения, приводящего к повышению эффективности, качества или конкурентоспособности (Ф. Валента, Ю. Морозов).

В рамках настоящего исследования эти подходы систематизированы и дополнены за счет введения авторского определения категории «управление инновациями» как непрерывного потока целенаправленных и управляемых изменений, обеспечивающих адаптацию организаций к динамично изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В центре внимания оказывается не отдельный эпизод инновационной деятельности, а целостный поток преобразований, обеспечивающий соответствие между требованиями внешней среды и внутренними технологическими возможностями.

Предложенный подход позволяет выйти за пределы традиционных трактовок, фокусирующихся на конечных стадиях инновационного цикла, и рассматривать инновации как открытую управляемую систему, включающую в себя управляющую и управляемую подсистемы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Инновация как открытая подсистема, управляемая с помощью общих и специализированных инструментов менеджмента

Управляющая подсистема включает в себя государственные институты, исследовательские организации, корпоративные и венчурные структуры. Управляемая охватывает различные формы инновационной деятельности – от отдельных проектов до системных преобразований в процессах. Их взаимодействие осуществляется через специализированный управленческий инструментарий, формирующий устойчивую архитектуру потокового инновационного управления.

В качестве понятийного и методологического каркаса исследования предложены следующие авторские дефиниции.

Инновации – совокупность целенаправленно реализуемых организацией изменений, инициируемых персоналом и управляемых с помощью специализированных инструментов, представляющих собой поток преобразований технологического, организационного, управленческого и социального характера, обеспечивающий соответствие бизнес-процессов требованиям внешней среды и внутренним технологическим возможностям.

Данная дефиниция сформулирована на основе обобщения различных трактовок понятия «инновация», представленных в трудах Й. Шумпетера, Н. Розенберга, Г. Менша, Э. Роджерса, Ф. Котлера, П. Друкера и других авторов.

Нестационарная экономика – экономическая система, находящаяся в состоянии структурной подвижности, высокой волатильности и нестабильности с частыми фазами кризисов и ускоренным изменением технологической базы производства.

Глобализирующаяся экономика – модель мирового хозяйства, характеризующаяся расширением трансграничных взаимосвязей, цифровизацией, миграцией капитала и усилением международной конкуренции, включая борьбу за контроль над критическими технологиями.

Дефиниции категорий «нестационарная экономика» и «глобализирующаяся экономика» сформулированы автором на основе синтеза признаков, выявленных в трудах таких зарубежных исследователей, как У. Баумоль, Э. Гидденс, Н. Менкью, Д. Родрик, Дж. Стиглиц, Н. Талеб, Д. Тис, Т. Фридман, Й. Шумпетер, а также российских ученых И.В. Бятеца, С.Ю. Глазьева, Г.Б. Клейнера, Е.А. Кузьмина, В.Н. Лившица, Т.Н. Поляковой, А.В. Годосийчука и др. Обобщение подходов позволило выделить ключевые характеристики современной экономической среды: волатильность, неопределенность, технологическую турбулентность, глобальную взаимозависимость и институциональные трансформации.

В работе предложено рассматривать специфику нестационарной глобализирующейся экономики не просто как контекст инновационного развития, а как системообразующий фактор, радикально трансформирующий логику, принципы и инструментарий управления инновациями. В данной связи: 1) изменяется временная логика управления инновациями; 2) требуются многовариантность и сценарность; 3) глобальная конкуренция обостряет требования к скорости и качеству инновационных решений; 4) необходима институциональная адаптация моделей управления; 5) управление инновациями приобретает рискованно-адаптивный характер; 6) цифровизация становится не внешним фактором, а внутренним ядром инновационного управления.

Таким образом, в условиях нестабильности, технологической неопределенности и усиливающейся глобальной конкуренции инновационное управление требует системного, потокового и адаптивного характера. Однако особенно остро необходимость такого подхода встает в отношении тех отраслей экономики, от которых зависят устойчивость, безопасность и стратегическое развитие государства.

В связи с этим в диссертационном исследовании вводится понятие «стратегически важные отрасли» – сферы экономики, формирующие долгосрочную технологическую и экономическую устойчивость государства, признанные критически значимыми в стратегических и доктринальных документах Российской Федерации и требующие активного государственного участия для обеспечения технологического суверенитета и национальной безопасности.

Их определение и классификация базируются не на условных экономических параметрах, а на аналитическом обобщении официальных стратегических и доктринальных документов, в которых содержится институциональное закрепление их приоритетного значения. Перечень стратегически важных отраслей сформирован на основе анализа: Стратегии национальной безопасности РФ (2021); Стратегии научно-технологического развития РФ (2024); Энергетической стратегии до 2050 года; доктрин информационной, продовольственной, климатической и энергетической безопасности; государственных программ по ОПК, образованию, транспорту, цифровой экономике.

Несмотря на наличие обширной нормативной базы, в институциональной практике России отсутствует единый, согласованный подход к формированию и координации стратегически важных отраслей. Различные ведомства (ВЭБ.РФ, Минэкономразвития, Минобрнауки и др.) оперируют собственными перечнями приоритетов, что приводит к фрагментарности государственной инновационной политики, дублированию усилий и снижению эффективности реализации программ технологического развития.

В данной связи в диссертации предлагается интегральный подход к определению стратегически важных отраслей. Он объединяет нормативно-правовые основания с факторами геоэкономического давления, санкционной уязвимости, технологической зависимости и институциональной значимости отрасли в контексте обеспечения суверенитета.

Особое значение в подтверждении стратегического статуса отраслей имеют внешнеполитические факторы. С 2014 г., особенно после 2022 г., ключевые отрасли экономики Российской Федерации становятся «мишенями» санкционной политики со стороны государств G7 и их союзников. В рамках санкционных пакетов ЕС, США, Великобритании, Канады, Японии вводятся запреты на поставки оборудования для добычи нефти и газа, ограничения на экспорт высокотехнологичных компонентов, программного обеспечения, процессоров, телекомоборудования, блокировки финансовых операций, отключение от SWIFT, ограничения на инвестиции, запреты на поставку авиадвигателей, станков, электронных компонентов двойного назначения, санкции против крупнейших компаний в ТЭК, ОПК, ИТ, банковском секторе.

Для сфер, попадающих под удар, вхождение в санкционный список и есть подтверждение их реальной стратегичности. Это не декларативный, а эмпирически верифицированный перечень отраслей, которые играют системную роль в жизнеобеспечении и устойчивости государства. При этом важно подчеркнуть: не все отрасли равномерно подвержены международному санкционному давлению. Так, несмотря на стратегическую значимость образования, науки и гуманитарной

сферы, они редко становятся объектом целевых санкций. В отличие от них, энергетика, оборона, ИТ, финансы, логистика неизменно находятся в фокусе ограничительных мер, что указывает на их особый геоэкономический статус.

Интегральный подход, предложенный в диссертационном исследовании, учитывает не только нормативную значимость отраслей, но и их международную чувствительность, технологическую уязвимость, влияние на смежные сектора и критическую роль в воспроизводстве национального потенциала.

На основе указанного подхода к числу стратегически важных отраслей обоснованно отнесены: топливно-энергетический комплекс; оборонно-промышленный комплекс; машиностроение и тяжелая промышленность; транспорт и логистика; информационные технологии и связь; биотехнологии и фармацевтика; агропромышленный комплекс; образование и наука; финансово-банковский сектор; экология и климатическая устойчивость; космическая и авиационная промышленность; гуманитарно-культурная сфера.

В рамках исследования в качестве репрезентативной отрасли для разработки и апробации модели управления инновациями в стратегически важных отраслях выбрана нефтегазодобывающая отрасль. Это объясняется следующим: она прямо закреплена во всех ключевых стратегических документах; подвергается системным санкциям, в том числе технологическим, логистическим и финансовым; обеспечивает фискальную устойчивость и экспортную доходность бюджета; зависит от технологических решений и инфраструктуры, находящихся за пределами национальной юрисдикции; влияет на состояние смежных секторов: транспорта, машиностроения, банков, науки, регионального развития.

Таким образом, нефтегазодобывающая отрасль служит базовой платформой для верификации предложенного в диссертации подхода к управлению инновациями в стратегически важных отраслях в условиях нестационарной экономики и особенно возрастающей степени ее глобализации.

2. Предложена алгоритмическая модель потокового целевого планирования и управления реализацией инноваций в стратегически важных отраслях экономики.

Сформулирован и обоснован авторский подход к планированию и управлению инновациями как целенаправленным потоковым процессом, проходящим через ключевые стадии отбора, обоснования, экспериментальной верификации, пилотной реализации и масштабирования.

Современная схема управления инновациями в стратегически важных отраслях осуществляется на основе проектно-процессного подхода к управлению, который, с одной стороны, отличается высокой гибкостью и адаптивностью, но в то же время не всегда позволяет реализовывать значительное число перспективных проектов. Основные причины: низкая ожидаемая рентабельность инновационных инициатив; высокий уровень потенциальных рисков при реализации новых технологий; недостаточность эффективных механизмов отбора и внедрения инновационных решений. Этот барьер существенно ограничивает развитие отраслей, поскольку даже высокотехнологичные и перспективные проекты нередко не доходят до стадии реального внедрения.

В рамках данного подхода разработана алгоритмическая модель целевого планирования и управления инновациями (АМЦП) (рисунок 2) для стратегически важных отраслей, в частности, нефтегазодобычи, адаптированная к условиям высокой волатильности, технологической зависимости и межуровневой координации участников. Ее ключевые особенности: упрощение и систематизация процессов отбора инновационных проектов; увеличение количества рассмотренных и испытанных технологий; повышение вероятности успешного внедрения инноваций в нефтегазовом секторе.

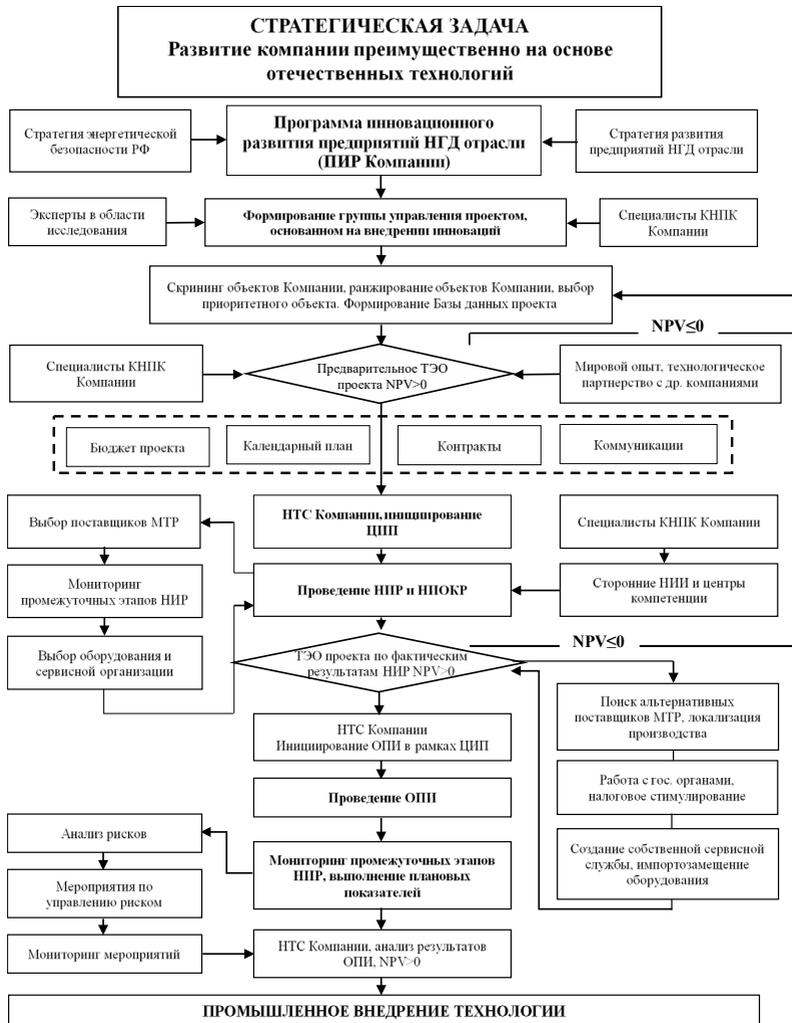


Рисунок 2 – Алгоритмическая модель целевого планирования и управления внедрением инноваций на нефтедобывающем предприятии

АМЦП предполагает поэтапное и логически выстроенное выполнение взаимосвязанных исследовательских и прикладных задач, направленных на создание или изменение текущей бизнес-структуры нефтедобывающей компании. Основные компоненты модели: 1) цели инновационного развития: стратегическая ориентация компании; 2) субъекты: участники процесса инновационного управления; 3) информационные и материальные потоки: механизмы передачи данных и ресурсов; 4) ресурсы и бизнес-процессы: организационные и технические аспекты реализации инноваций.

Для успешного функционирования все элементы, процессы и виды деятельности в рамках АМЦП должны быть формализованы и регламентированы внутрифирменными документами. Важнейшим компонентом модели является ее опора на цифровые информационно-коммуникационные технологии, что обеспечит автоматизацию управления инновационными процессами, прозрачность и эффективность механизма отбора проектов, возможность адаптации системы к изменениям внешней среды.

В результате применение АМЦП позволит перейти к технологически обоснованному процессу управления инновациями, снижая уровень неопределенности и повышая инвестиционную привлекательность перспективных проектов.

3. Разработан и апробирован инструментальный комплекс цифрового управления потоком инноваций в стратегически важных отраслях экономики.

На основе алгоритмической модели целевого планирования и управления инновациями предложен инструментальный комплекс цифрового управления потоком инноваций, обеспечивающий реализацию управленческого подхода в практической плоскости. Поток инноваций при этом рассматривается как динамическая система, состоящая из множества инновационных инициатив, находящихся на разных стадиях зрелости, проходящих отбор, фильтрацию, цифровое сопровождение и реализуемых в логике стратегической значимости и технологической реализуемости.

Впервые представлена структурно-функциональная схема инструментального комплекса управления потоком инноваций (рисунок 3), отражающая: стадии скрининга и цифровой паспортизации; виртуальные и лабораторные НИР; пилотные испытания и промышленное внедрение; механизмы расчета экономических и фискальных эффектов.

Схема потока (рисунок 3) логически продолжает алгоритмическую модель (рисунок 2), выполняя роль операционного слоя и конкретизируя ее целевые и организационные основы, обеспечивая движение инноваций внутри корпоративной среды с использованием цифровых платформ, ИИ, матриц зрелости и регламентов отбора.

Инструментальный комплекс был апробирован на практике в рамках реализации 20 инновационных проектов в ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Роснефть». При этом, учитывая объем и специфику каждого проекта, в автореферате целесообразно детально остановиться на одном из наиболее репрезентативных кейсов – проекте, реализованном в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», где в полной мере прослеживается логика потокового управления инновациями.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ	
ПРОГРАММА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ	
ГРУППЫ КЛЮЧЕВЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ	
Этап 1. АНАЛИЗ ИДЕЙ	Подэтап 1.1. База данных инноваций
	Подэтап 1.2. Стратегия и форма реализации
	Подэтап 1.3. Создание группы управления ЦИП
	Подэтап 1.4. Выбор объекта для реализации ЦИП
	Подэтап 1.5. Паспорт целевого инновационного проекта (ЦИП)
Этап 2. РАЗРАБОТКА ИДЕЙ	Подэтап 2.1. Цифровой/виртуальный НИР, НИОКР
	Подэтап 2.2. Ключевые показатели эффективности
	Подэтап 2.3. Инициирование ЦИП
	Подэтап 2.4. Лабораторный НИР, НИОКР
	Подэтап 2.5. Техничко-экономическое обоснование
Этап 3. ПРОВЕРКА ИДЕЙ	Подэтап 3.1. Инициирование пилотного проекта
	Подэтап 3.2. Анализ рисков
	Подэтап 3.3. Мониторинг результатов
	Подэтап 3.4. Завершение пилотного проекта, НТС
Этап 4. ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ	Подэтап 4.1. Паспорт технологии, инструменты выбора параметров технологии и объектов
	Подэтап 4.2. Программа внедрения технологии

Рисунок 3 – Структурно-логическая схема инструментального комплекса управления потоком инноваций для предприятий нефтегазовой отрасли – «Модель потока инноваций» – МПИ-технология

В рамках исследования была усовершенствована существующая модель управления инновационным процессом компании ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» (рисунок 4).

Модель апробирована на примере внедрения технологии ПАВ-полимерного заводнения с использованием цифрового двойника и инструментов технико-экономического и экологического моделирования.

В рамках апробации реализован полный цикл инновационного процесса – от генерации идеи и проведения виртуальных НИР до технико-экономического обоснования и согласования внедрения. Построены и проанализированы 6 вариантов реализации технологии. Каждый из них отличался по ключевым технологическим параметрам (времени начала закачки, объему закачиваемой композиции и концентрации компонентов) и учитывал показатели добычи, затрат, чистого денежного потока, NPV и ESG-критериев (рисунки 5, 6).

По результатам сравнения выбран вариант № 3. Итоговые показатели ТЭО представлены в таблице 1.

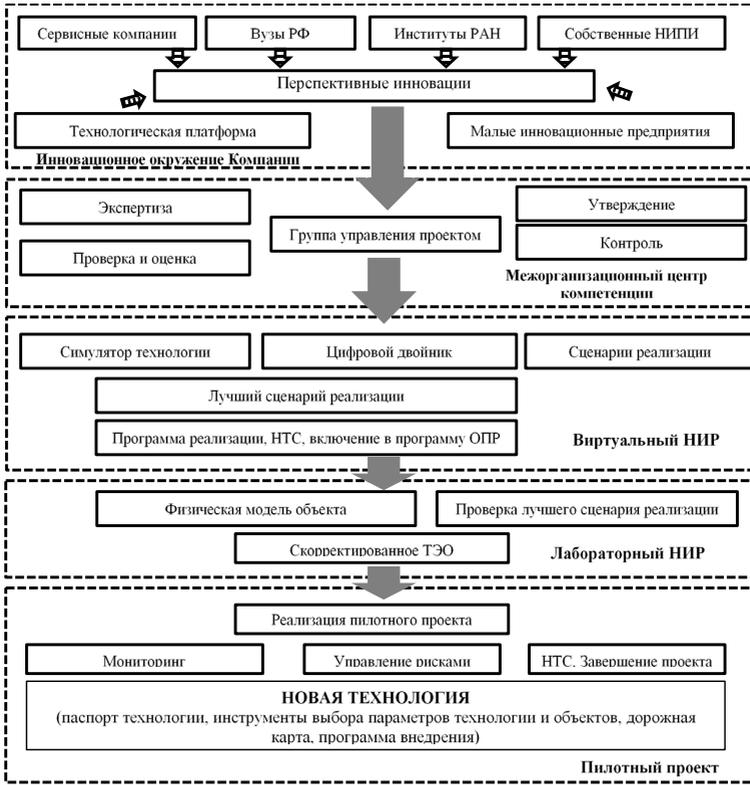


Рисунок 4 – Оптимизированная модель управления инновационным процессом ПАО «ЛУКОЙЛ»

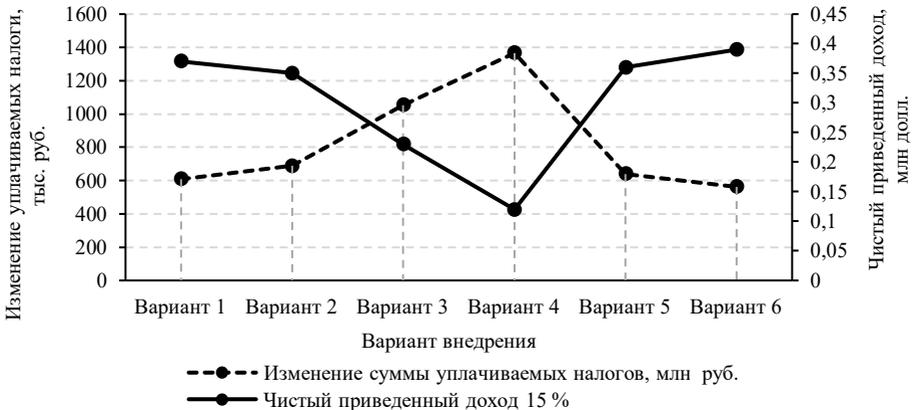


Рисунок 5 – Чистый приведенный доход от реализации проекта и изменение суммы уплачиваемых налогов

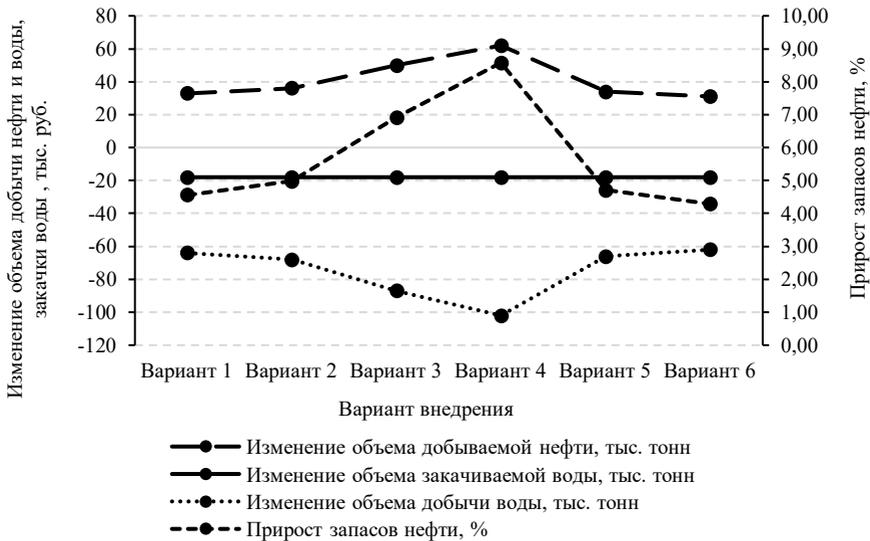


Рисунок 6 – Изменение объема добываемой нефти и воды, закачки воды и прирост извлекаемых запасов углеводородов

Таблица 1 – Итоговые технико-экономические показатели реализации целевого инновационного проекта

Показатели	Результаты
Реализация инновационного проекта по варианту 3, предполагающему закачку ПАВ-полимерного раствора в нагнетательную скважину	43 месяца
Чистый приведенный доход от реализации инновационного проекта в базовых ценах при ставке дисконтирования 15%	0,23 млн долл.
Прирост суммы уплачиваемых налогов	1053 млн руб.
Сокращение объема попутно добываемой воды	87 тыс. т
Сокращение объема закачиваемой воды	18 тыс. т
Прирост рентабельно извлекаемых запасов нефти	на 53 тыс. т, или 6,92%

Несмотря на строгость действующих экологических нормативов и процедур в нефтегазодобывающей отрасли, направленных на обеспечение базового уровня экологической безопасности, предложенная модель потокового управления инновациями позволяет подойти к вопросам экологической ответственности более глубоко и стратегически. В рамках реализованного проекта экологическая ответственность усиливалась факультативно, сверх регуляторных требований, за счет сознательного выбора сценария с меньшим NPV, но с наиболее выраженным экологическим эффектом, в частности, значительным сокращением объемов попутно добываемой и закачиваемой воды, снижением нагрузки на инфраструктуру системы поддержания пластового давления, уменьшением энергозатрат и рисков техногенных воздействий. Это подчеркивает акцент на устойчивости и стратеги-

ческом эффекте, а не только на рыночной рентабельности, и отражает реальную приверженность принципам ESG-подхода.

Результаты технико-экономического анализа, проведенного в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», показали, что при реализации проекта расчетный чистый приведенный доход (NPV) составил порядка 230 тыс. долл., тогда как прирост суммы уплачиваемых налогов достиг 1053 млн руб. Этот дисбаланс между коммерческой и фискальной эффективностью наглядно демонстрирует ключевую специфику стратегически важных отраслей: львиная доля создаваемой ценности перераспределяется в пользу государства, что делает традиционные финансовые критерии недостаточными. В подобных условиях именно государство, обладая инструментами налогового и институционального регулирования, способно одним управленческим решением придать инновационному проекту необходимую доходность, что подчеркивает его системообразующую роль в управлении инновациями и целесообразность использования альтернативных критериев оценки, основанных на стратегическом эффекте, а не только на рыночной рентабельности.

4. Обоснован и разработан межорганизационный механизм управления разработкой и внедрением инноваций в нефтегазодобывающей отрасли.

Межорганизационные формы управления инновациями в настоящее время должны рассматриваться как высокоэффективные способы обеспечения трансфера знаний между участниками, которые играют критически важную роль в условиях реализации стратегии импортозамещения и в ситуации введения для России многочисленных внешних ограничений.

В условиях внешнеэкономических ограничений часть рассмотренных форм трансфера знаний не может быть реализована, в связи с чем требуется разработка организационно-экономического механизма реализации инноваций предприятиями нефтегазового сектора на основе межорганизационного управления инновационным развитием.

Предлагаемый межорганизационный механизм управления разработкой и внедрением инноваций в нефтегазодобывающей отрасли может быть реализован в соответствии со схемой, представленной на рисунке 7.

Система управления процессами разработки и реализации инноваций в нефтегазовом секторе строится по принципу иерархичности и выполняет ряд ключевых функций. Она обеспечивает формирование долгосрочных сценариев инновационного развития, проведение оценки эффективности и рисков внедряемых решений, организацию экспертной верификации и согласования проектов. В ее задачи также входят контроль достижения целевых показателей, отслеживание динамики инновационных процессов, а также сопоставление альтернативных вариантов развития с целью выбора оптимальной траектории.

В целом, инструментарий управления процессами разработки и реализации инноваций на предприятиях нефтегазовой отрасли в современных условиях предложено рассматривать как динамический комплекс способов, техник, решений, направленных на достижение требуемых показателей эффективности управленческого воздействия.



Рисунок 7 – Межорганизационный механизм управления разработкой и внедрением инноваций в нефтегазодобывающей отрасли

5. Разработан методический подход к внедрению инструментального комплекса потокового управления проектами, предусматривающими разработку и реализацию инноваций, в систему управления предприятий стратегически важных отраслей, на основе которого возможно масштабирование обоснованных подходов, модели и инструментария эффективного совершенствования управления инновационными проектами.

Предложенная автором настоящей работы и апробированная в ПАО «ЛУКОЙЛ» МПИ-технология является алгоритмизированной усовершенствованной схемой инновационного процесса «Воронка», разработанного Стивенсом Уйлайтом и Кимом Кларком, и служит конкретным инструментом для регламентирования и соответствующей реализации проектно-процессной технологии управления инновационным процессом развития предприятий различных отраслей.

На рисунке 8 укрупненно представлены основные элементы динамического механизма МПИ-технологии управления внедрением инноваций. Визуализация динамического цикла дает представление об общем подходе к инновационному менеджменту предприятия, обеспечивающему достижение целевых показателей эффективности его бизнес-деятельности.

Реализация Программы инновационного развития (ПИР) предприятия является динамическим непрерывным процессом, в рамках которого фактически постоянно и одновременно реализуется каждый этап цикла и в той или иной степени влияет на предыдущие и последующие этапы. Такой подход позволяет существенно снизить затраты на анализ и разработку инновационных идей и сократить время на их внедрение.

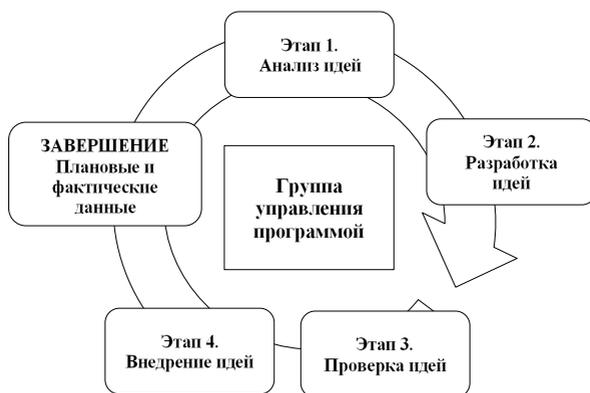


Рисунок 8 – Динамический цикл управления программой внедрения инноваций промышленного предприятия

Для эффективной верификации результатов реализации разработанного подхода была сформирована авторская методика оценки экономической и управленческой эффективности внедрения МПИ-технологии.

Методика предусматривает сопоставление состояния до и после внедрения по системе количественных и качественных показателей. К количественным показателям относятся: прирост чистого приведенного дохода (NPV); увеличение внутренней нормы доходности (IRR); рост фискального эффекта; сокращение прямых затрат на НИР и ПИР; снижение сроков вывода инновационного решения. К качественным показателям – повышение управляемости инновационного цикла; рост прозрачности процессов отбора и оценки; снижение числа итераций при пилотировании инноваций.

Апробация модели проведена на 20 инновационных проектах, реализованных в период 2018–2024 гг.

В ПАО «Роснефть» технология была внедрена фрагментарно – на этапе обоснования инвестиционных решений при выборе сценариев реализации инновационных проектов.

В ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» апробация охватывала полный инновационный цикл – от генерации идеи до внедрения и мониторинга эффектов.

Сравнительный анализ результатов апробации модели на 20 инновационных проектах ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Роснефть» в 2022–2024 гг. в двух организационных контурах представлен в таблицах 2 и 3.

Полученные результаты подтверждают, что внедрение модели управления потоком инноваций позволяет достичь устойчивого повышения как экономических, так и организационно-управленческих показателей.

Внедрение модели обеспечило прирост среднего NPV более чем на 30%, сокращение сроков вывода инноваций более чем на 40%. Кроме того, была зафиксирована положительная динамика по фискальной отдаче, снижению затрат на НИР и улучшению управляемости инновационного цикла.

Таблица 2 – Оценка экономической эффективности внедрения новой модели (полный инновационный цикл, ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», 2020–2024 гг.)

Показатели	До	После	Эффект
	внедрения модели		
Срок подготовки проекта, мес.	15	9	–6 (–40%)
Затраты на НИР, млн руб.	12	7,2	–4,8 (–40%)
Чистый приведенный доход от реализации проекта (NPV), млн руб.	12	18,4	6,4 (+53,3%)
Рост фискального эффекта, млн руб.	686	1053	367 (+53,4%)
Уровень успешности, %	≤ 60	≥ 80	+20 п.п.
Затраты на доработку и пилоты	2-3 цикла	1 цикл	–1,5 млн руб.

Таблица 3 – Оценка экономической эффективности частичного внедрения модели (стадия принятия решений, ПАО «Роснефть», 2020–2024 гг.)

Показатели	До	После	Эффект
	внедрения модели		
Среднее время принятия решений по проекту, мес.	6	3,5	–2,5 (–42%)
Средние затраты на разработку ПТД, млн руб.	5,75	4,25	–1,5 (–26,22%)
Количество охваченных проектов, ед.	-	19	-
Суммарная экономия, млн руб.	-	-	28

Внедрение МПИ-технологии в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» показало эффективность на всем протяжении инновационного цикла, включая генерацию, экспертизу, пилотирование и масштабирование решений.

В ПАО «Роснефть» инструмент применялся на ранней стадии – принятия инвестиционных решений, что позволило повысить точность выбора сценариев реализации и снизить риски неэффективных вложений.

Различие контуров апробации демонстрирует гибкость и адаптивность модели: она применима как в стратегическом управлении инновациями, так и в прикладных задачах инвестиционного планирования.

Успешно апробированная на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли МПИ-технология позволяет рекомендовать ее диффузию в другие стратегически важные отрасли, определенные в целях развития РФ в соответствии с Указом Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

В общем виде реализация МПИ-технологии является одним из базисных условий корректной цифровой трансформации предприятий и отраслей, которая за счет внедрения цифровых технологий коренным образом меняет процессы планирования и управления, анализа, создания, проверки и внедрения инновационных проектов. Распространение МПИ-технологии на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли и предприятиях других стратегических отраслей экономики РФ ведет к повышению цифровой зрелости предприятий.

Автором разработан методический подход к внедрению МПИ-технологии в систему управления инновационным процессом предприятия (рисунок 9).

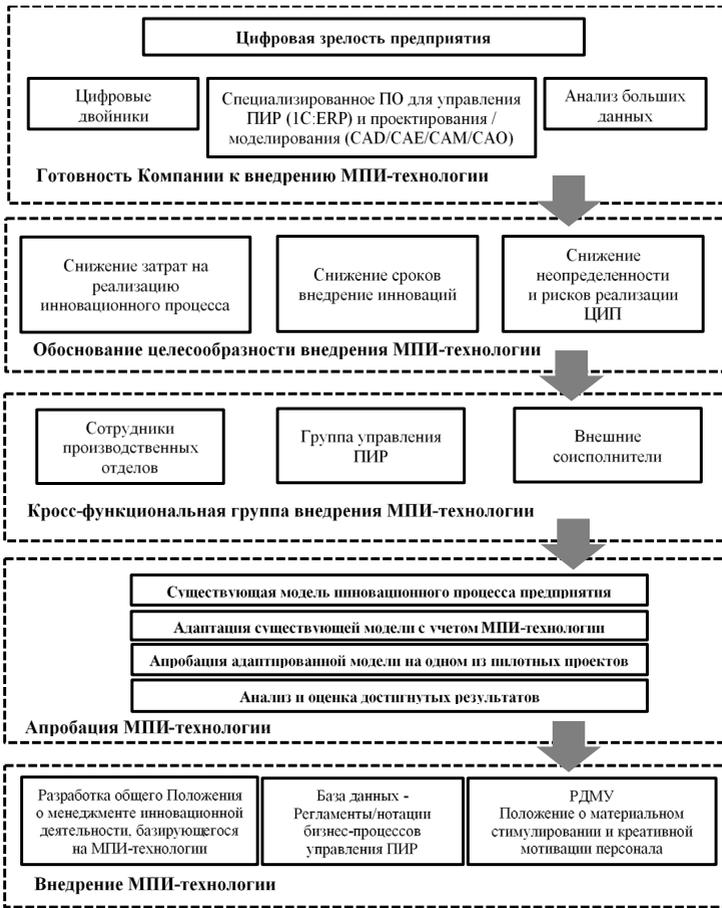


Рисунок 9 – Методический подход к внедрению МПИ-технологии в систему управления инновационным процессом предприятия

Здесь реализуется адаптивный целевой подход к инновационному развитию предприятий, который базируется на новой категории «динамический цикл инноваций» в концепции интегрированной системы управления инновационным развитием экономического субъекта.

Результаты проведенной работы рекомендовано использовать в дальнейших фундаментальных и прикладных исследованиях, связанных с инновационными задачами функционирования промышленных предприятий важнейших стратегических отраслей.

Модель потока инноваций сформирована на понятной модульно-блочной схеме, что делает возможным и необходимым ее масштабирование и распространение для практического применения в качестве Методических рекомендаций по организации потока инноваций на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли.

Обоснованная алгоритмизация инновационной деятельности в нефтегазодобывающей отрасли инвариантна по отношению к предприятиям топливно-энергетического, военно-промышленного комплексов, предприятиям транспорта, связи и другим стратегическим отраслям экономики РФ. В этой связи предлагаемая МПИ-технология имеет значительный потенциал для практического межотраслевого использования при совершенствовании системы управления инновационным развитием организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На теоретическом уровне представлены уточненные и развитые положения об управлении инновациями в стратегически важных отраслях в условиях нестационарной и глобализирующейся экономики. Сформулированы и обоснованы авторские дефиниции категорий «инновации», «нестационарная экономика», «глобализирующаяся экономика», «стратегически важные отрасли», предложено новое трактование понятия «поток инноваций» как динамической системы адаптивных преобразований. Тем самым расширена методологическая база теории управления инновационным развитием организаций, подчеркнуты системность и потоковый характер инновационного процесса.

На аналитическом уровне разработаны и апробированы алгоритмическая модель целевого планирования инноваций и инструментальный комплекс управления потоком инноваций. Впервые показана возможность их практической реализации в условиях высокой неопределенности и санкционного давления на примере нефтегазодобывающей отрасли. Получены результаты анализа эффективности внедрения (NPV, фискальный эффект, сокращение сроков и затрат), подтверждающие целесообразность предложенного подхода, а также его отличие от традиционных линейных и портфельных моделей.

На управленческом уровне обоснован межорганизационный механизм управления инновациями, учитывающий специфику стратегически важных отраслей, роль государства как ключевого институционального координатора и взаимодействие с научными, сервисными и корпоративными структурами. Разработанные методические рекомендации апробированы в ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Роснефть» и могут использоваться для совершенствования инновационного менеджмента в других стратегически значимых секторах экономики.

Дальнейшие перспективы заключаются в развитии предложенных инструментов в направлении интеграции ESG-критериев и низкоуглеродной повестки в систему управления инновациями, расширении применения модели потока инноваций на смежные стратегические отрасли (ОПК, транспорт, ИТ), а также в формировании цифровых платформ для мониторинга и оценки инновационной активности. Полученные результаты создают основу для дальнейших исследований в области синтетических показателей стратегической эффективности и использования технологий искусственного интеллекта и цифровых двойников в управлении жизненным циклом инновационных решений.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ***Статьи в изданиях, определенных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ для публикации результатов научных исследований***

1. Маринин, И.А. Экономическая эффективность внедрения потоковой модели управления инновациями: методы оценки и результаты апробации / И.А. Маринин, А.П. Жабин. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 6. – С. 630–633. (0,9/0,45 печ. л.)
2. Маринин, И.А. Россия в условиях нестационарной глобализирующейся экономики / И.А. Маринин. – Текст : непосредственный // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 2. – С. 102–106. (0,28 печ. л.)
3. Маринин, И.А. Межорганизационное управление разработкой и реализацией инноваций предприятиями нефтегазодобывающей отрасли / И.А. Маринин. – DOI 10.24412/2220-2404-2025-1-36. – Текст : непосредственный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 1. – С. 203–207. (0,31 печ. л.)
4. Маринин, И.А. Инструментарий управления инновационным развитием нефтегазодобывающих предприятий / И.А. Маринин. – Текст : непосредственный // Экономика устойчивого развития. – 2025. – № 1 (61). – С. 323–327. (0,25 печ. л.)
5. Маринин, И.А. Инновации как открытая подсистема управления предприятием / И.А. Маринин. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 6–8. (0,19 печ. л.)
6. Маринин, И.А. Совершенствование моделей инновационного процесса в нефтегазодобывающей отрасли / И.А. Маринин, А.П. Жабин. – DOI 10.24158/tipog.2024.5.14. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2024. – № 5 (193). – С. 107–115. (0,56/0,28 печ. л.)
7. Маринин, И.А. Модель потока инноваций нефтегазодобывающего предприятия / И.А. Маринин. – Текст : непосредственный // Экономическое развитие России. – 2024. – Т. 31, № 11. – С. 70–76. (0,44 печ. л.)
8. Маринин, И.А. Методический подход к проектно-процессному управлению инновационным развитием нефтегазодобывающих компаний РФ / И.А. Маринин, А.П. Жабин. – DOI 10.58224/2658-5286-2024-7-4-220-230. – Текст : непосредственный // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7, № 4. – С. 220–230. (0,69/0,34 печ. л.)
9. Маринин, И.А. Использование инновационных методов увеличения нефтеотдачи на месторождениях России с истощенными и трудноизвлекаемыми запасами / И.А. Маринин, Т.Р. Балдина, С.В. Демин. – DOI 10.24158/tipog.2023.8.17. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 8 (184). – С. 143–153. (0,69/0,23 печ. л.)

Публикации в других изданиях

10. Маринин, И.А. Совершенствование моделей инновационного процесса в условиях цифровой трансформации / И.А. Маринин. – Текст : непосредственный // Организационно-экономические проблемы регионального развития в современных условиях : сборник трудов XVII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 10 апреля 2025 года. – Симферополь : Ариал, 2025. – С. 107–108. (0,13 печ. л.)
11. Маринин, И.А. Направления государственного регулирования инновационной деятельности в условиях нестационарной глобализирующейся экономики / И.А. Маринин. – Текст : непосредственный // Общественные институты и отношения в условиях кризиса глобализации: пути повышения эффективности методов социально-экономического развития : сборник статей по итогам I Международной конференции, Москва, 25 марта 2025 года. – Москва : АНО «Содействие», 2025. – С. 72–75. (0,19 печ. л.)

12. Маринин, И.А. Совершенствование управления инновациями в нефтегазодобывающей отрасли России / И.А. Маринин. – Текст : непосредственный // Дневник науки. – 2024. – № 11 (95). (0,81 печ. л.)

13. Маринин, И.А. Инструменты и методы управления инновациями в нефтегазодобывающей отрасли / И.А. Маринин. – Текст : непосредственный // Наука XXI века: актуальные направления развития : сборник научных статей XIII Международной научно-практической конференции, Самара, 23 сентября 2024 года. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2024. – Вып. 2, ч. 1. – С. 364–367. (0,25 печ. л.)

14. Маринин, И.А. Развитие нефтегазодобывающей отрасли России в условиях международных экономических санкций / И.А. Маринин, А.Р. Рахматуллина. – DOI 10.24158/per.2023.4.13. – Текст : непосредственный // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 4 (117). – С. 94–100. (0,44/0,22 печ. л.)

15. Маринин, И.А. Развитие системы управления инновационными процессами в нефтегазовой отрасли / И.А. Маринин. – DOI 10.46554/PEDTR-22-2023-2-pp.181. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 22-й Международной научно-практической конференции, 23-24 ноября 2023 года. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2023. – Ч. 2. – С. 181–185. (0,31 печ. л.)

Подписано в печать 02.10.2025.

Формат 60x84/16. Бум. писч. белая. Печать оперативная.

Гарнитура «Times New Roman». Объем 1,5 печ. л.

Тираж 130 экз. Заказ № 335.

Отпечатано в типографии ФГАОУ ВО «СГЭУ».

443090, Самарская область, Самара, ул. Советской Армии, 141.