

УДК 65.011.1
DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-4-785-797
EDN EEWMZJ

Концепция сбалансированной инновационной политики предприятия в контексте национальных и рыночных приоритетов

Осыченко Е.В.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова
Россия, 308012, г. Белгород, ул. Костюкова, д. 46
ekaaterinam93@mail.ru

Аннотация. Для организации, осуществления и управления инновационной деятельностью предприятия необходимо тщательным образом прорабатывать логику и модель реализации инновационной политики, поскольку она устанавливает способы, этапы и предназначение разрабатываемых новаторств, а также предопределяет подходы к их коммерциализации. Выявлено, что на инновационную политику предприятия оказывают влияние устоявшиеся национальные и рыночные приоритеты. В связи с недостатком исследований автором рассмотрены ключевые факторы, влияющие на формирование инновационной стратегии и политики предприятия, включая государственную заинтересованность и вовлеченность в области инноватики, рыночные тренды, технологические возможности и конкурентную среду. По результатам исследования предложена концепция сбалансированной инновационной политики, которая позволяет предприятиям эффективно распределять ресурсы между долгосрочными стратегическими проектами и оперативными рыночными инициативами, а также обеспечивает гармонизацию национальных стратегических приоритетов и рыночных требований. Особое вниманиеделено целесообразности применения на предприятии механизмов интеграции национальных инновационных программ в корпоративную стратегию, а также методов гибкости бизнес-моделей к изменяющимся социально-экономическим и технико-технологическим условиям.

Ключевые слова: государственное регулирование, элементы внешней среды, инновационные процессы, инновационное развитие, государственная поддержка

Для цитирования: Осыченко Е.В. 2025. Концепция сбалансированной инновационной политики предприятия в контексте национальных и рыночных приоритетов. *Экономика. Информатика*, 52(4): 785–797. DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-4-785-797; EDN EEWMZJ

The Concept of a Balanced Innovation Policy of an Enterprise in the Context of National and Market Priorities

Ekaterina V. Osychenko

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov
46 Kostyukov St., Belgorod 308012, Russia
ekaaterinam93@mail.ru

Abstract. For the organization, implementation and management of innovative activities of an enterprise, it is necessary to study the logic and model of innovation policy implementation in detail, since it establishes the methods, stages, and purpose of the innovations and determines approaches to their commercialization. The study shows that innovation policy is influenced by established national and market priorities. Due to the lack of research into the issue, the author examines the key factors influencing the formation of an enterprise's innovation strategy and policy, including government interest and involvement in innovation, market trends, technological opportunities, and a competitive environment. Based on the results of the study, the concept of

© Осыченко Е.В., 2025

a balanced innovation policy is proposed, which allows enterprises to effectively allocate resources between long-term strategic projects and operational market initiatives, ensuring the harmonization of national strategic priorities and market requirements at the same time. Special attention is paid to the expediency of using mechanisms for integrating national innovation programs into the corporate strategy at an enterprise, as well as applying methods to secure the flexibility of business models in the changing socio-economic, technical and technological conditions.

Keywords: government regulation, elements of the external environment, innovative processes, innovative development, government support

For citation: Osychenko E.V. 2025. The Concept of a Balanced Innovation Policy of an Enterprise in the Context of National and Market Priorities. *Economics. Information technologies*, 52(4): 785–797 (in Russian). DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-4-785-797; EDN EEWMZJ

Введение

В современных условиях глобальной экономической нестабильности, геополитической шаткости, обострения конкуренции, нарастающей цифровой трансформации, возрастающей роли интеллектуально-знаниевого капитала инновационная политика предприятия становится одним из ключевых драйверов его устойчивого развития [Dossanova, 2023]. Учитывая и отталкиваясь от сложности, турбулентности и многокритериальности делового окружения предприятия и инновационной среды, логичным образом возникает вопрос о механизме соблюдения баланса между личными бизнес-предпочтениями, целями и общественно-значимыми, государственными ориентирами.

Поскольку современные экономические процессы на разных уровнях, в той или иной мере, ориентированы и подпитаны инноватикой, это подстегивает предприятия и организации становиться на рельсы инновационной активности, следовательно, вынуждают тщательным образом прорабатывать тактические и стратегические шаги в разрезе разработки и реализации инновационной политики [Kurgrayanidi, 2023.]. Именно от нее зависит вектор всей новаторской деятельности актора, структурное и функциональное содержание инновационных процессов, миссия и цели разрабатываемых и вводимых инноваций, разработка стратегии поведения предприятия на рынке инноваций, характер взаимодействия и сотрудничества со стейкхолдерами.

Данные обстоятельства подчеркивают важность грамотно разработанной инновационной политики, только в современных реалиях чаще стали говорить о достижении сбалансированности традиционных рыночных целей, задач предпринимательства и видоизмененных покупательских запросов и государственных приоритетов.

В современном экономическом пространстве, где технологические решения развиваются с поразительной быстротой и, одновременно, занимают главенствующие позиции, концепция сбалансированной инновационной политики предприятия приобретает особую актуальность. Это обуславливается совмещением национальных и рыночных приоритетов (с поправкой на отраслевую принадлежность), предоставляя предприятиям возможность не только адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям, но и эффективно распоряжаться своей материально-сырьевой и технической базой с целью достижения выигрышных позиций на рынке новаторств.

Изучение заявленной темы может послужить основой для выработки и грамотной реализации стратегических решений в сфере инновационной деятельности предприятий.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования выступают российские предприятия, осуществляющие свою инновационную деятельность в современных геополитических, социально-общественных, экономических, экологических реалиях, которые положены в основу формирования государственных и рыночных приоритетов.

Предметом исследования является механизм взаимодействия и взаимоотношений предприятия с государством и представителями делового окружения, формирующий определенную стратегию его поведения в ракурсе реализации собственных задач в области инноватики, с учетом законодательных и нормативных ограничений, действий и амбиций конкурентов, ожиданий и потребностей покупателей.

Цель данной статьи – обосновать целесообразность разработки и применения концепции сбалансированной инновационной политики на уровне предприятия, учитывающей корпоративные цели, рыночные и государственные приоритеты, а также раскрыть сущность данной концепции через призму ее ключевых принципов, задачи ESG-трансформации, цифровизации экономических процессов, реализуемый практический инструментарий государственной поддержки инновационной деятельности.

В основу авторского методологического подхода положены научные результаты предыдущих исследований автора относительно гармонизации инновационной политики предприятия с учетом имеющихся перспектив и резервов актора на рынке новаторства, а также с акцентом на изменения условий деятельности во внешней и внутренней среде.

Методологическую основу исследования составляют такие методы, как анализ и синтез, дедукция и индукция, системный подход.

Результаты и их обсуждение

Инновационная политика предприятия представляет собой систему принципов, методов и инструментов, направленных на управление инновационной деятельностью в рамках общей стратегии его развития. Она определяет подходы к созданию, внедрению и коммерциализации новых продуктов (услуг), технологий и бизнес-моделей, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность [Шатская, 2024].

Существует определенная тесная связь инновационной политики с корпоративной стратегией предприятия, поскольку она:

- влияет на выбор и определяет направления технологического развития;
- формирует механизмы взаимовыгодного взаимодействия с внешней средой (партнерами, научными организациями, государством, инвесторами и др. стейкхолдерами);
- определяет инвестиционные приоритеты в области НИОКР.

В общем понимании целью инновационной политики является организация слаженного функционирования инновационных процессов для обеспечения успешной новаторской деятельности предприятия. Но, в свою очередь, это требует некоторого уточнения – а с помощью чего этот успех будет достигаться? Для этого и обозначим локальные цели инновационной политики, зависящие от текущей миссии и задач предприятия:

- технологическое лидерство – разработка прорывных технологических решений, обеспечивающих преимущество на рынке инноваций;
- повышение эффективности деятельности – оптимизация ключевых бизнес-процессов за счет внедрения передовых технологий;
- диверсификация продуктового портфеля – создание инновационных благ для выхода на абсолютно новые или смежные рынки;
- устойчивое развитие хозяйственной деятельности предприятия – предусматривает разработку и внедрение экологических и социально значимых новаторств, что обусловлено ESG-трансформацией [Ван, 2024].

Нужно отдавать себе отчет, что вектор и цель инновационной политики не могут обойти стороной другие сферы деятельности предприятия, все равно все находится в некоторой взаимоувязке и зависимости. Отсюда следует, что предпринимаемые шаги в области инноватики скажутся на системе принятия управленческих решений разного уровня, что возможно благодаря соблюдению инновационной политикой определенной совокупности принципов (рис. 1).

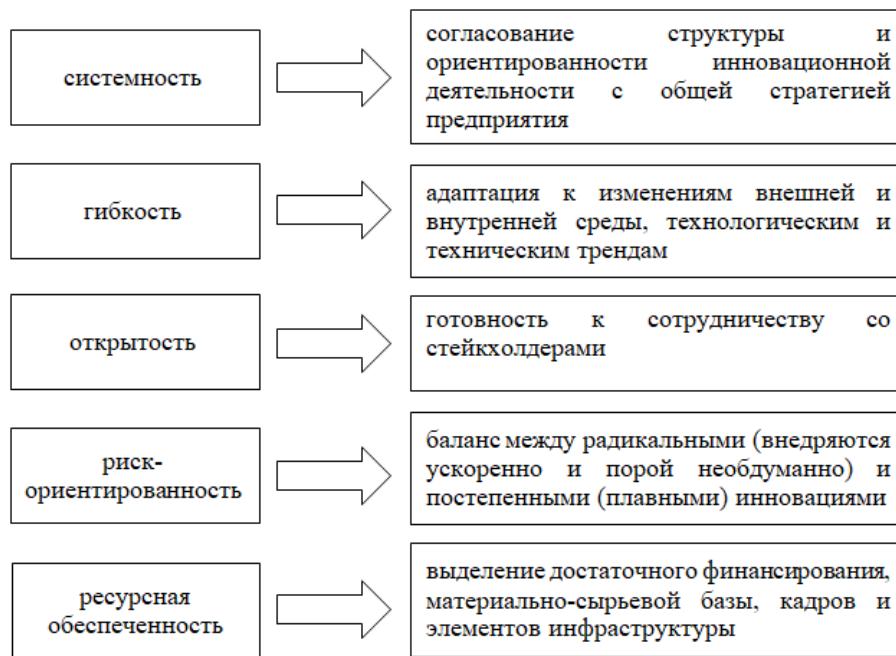


Рис. 1. Базовые принципы инновационной политики предприятия (составлено автором)
 Fig. 1. Basic principles of an enterprise's innovation policy (compiled by the author)

Перед руководством предприятий часто возникает вопрос, каким образом осуществлять инновационную деятельность: собственными усилиями или с привлечением внешних партнеров. Логично, что при ответе нужно отталкиваться от исходных позиций (уровень имеющегося инновационного потенциала, характер взаимодействия с партнерами, ситуация на рынке, наличие договоренностей со стейкхолдерами, ожидания потребителей, участие и заинтересованность государства и другие параметры) и поставленных целей на рынке инноваций. Исходя из этого, а также принимая во внимание степень вовлеченности внешних акторов и источники новшеств, можно выделить несколько применяемых на практике видов инновационной политики:

1) закрытая – заключается в том, что предприятие полагается исключительно на собственные внутренние ресурсы для разработки и внедрения инноваций. Иными словами, позиции данного актора очень сильны, присутствует научно-исследовательский задел, высокий интеллектуальный капитал, обеспеченность необходимыми кадрами, низкая зависимость от внешней среды, контроль над интеллектуальной собственностью, финансовая обеспеченность НИОКР в должном объеме, реализуется механизм минимизации утечки знаний и информации;

2) открытая – воплощается, когда предприятие активно взаимодействует с элементами и субъектами внешней среды, привлекает НИИ и университеты, организует стартапы или участвует в них, покупает патенты на уже готовую инновационную продукцию, использует приемы краудсорсинга. В этом случае просматривается несостоятельность предприятия к собственным инновационным разработкам без помощи внешнего окружения. Такая открытая форма позволяет экономить на издержках за счет кооперации с партнерами, ограничивать расходы собственной сырьевой и материальной базы, использовать внешние идеи наравне с внутренними, активно лицензировать технологии;

3) гибридная – сочетает элементы закрытой и открытой формы, позволяя гибко управлять ресурсами в сфере инноватики. В рамках такой политики руководство принимает решение разрабатывать внутри предприятия критические технологии (тем самым защищая личную интеллектуальную собственность от конкурентов), а побочные (вспомогательные) инновационные решения заимствуются извне либо осуществляются совместно с партнерами. Таким образом, происходит четкое разграничение, в каких сферах и на каких условиях будет

происходить сотрудничество с участниками внешнего окружения, а какие инновационные разработки останутся под контролем и защитой.

Выбор типа инновационной политики зависит не только от отраслевых особенностей, а также и от размера предприятия, типа производства и стратегических целей. Современные предприятия в последнее время все чаще практикуют использование гибридных моделей, сочетающей преимущества открытости и защиты персональных ключевых технологий. Эффективная инновационная политика требует четкой постановки целей, задач, гибкости и интеграции в общую стратегию развития бизнеса.

Логика нашего исследования исходит из того, что на формирование и реализацию инновационной политики предприятия оказывают влияние не только его бизнес-амбиции и цели на рынке новаторств, но действия государства в экономической, социальной, научно-исследовательской, производственной и иных сферах, что объединяется в совокупность национальных приоритетов в указанных областях.

Государство играет ключевую роль в создании благоприятных условий для развития инноваций, выступая не только регулятором, но и активным участником инновационных процессов. Для стимулирования научно-технического прогресса и повышения конкурентоспособности национальной экономики разрабатываются государственные программы и инициативы (в том числе и на уровне регионов), направленные на поддержку исследований, разработок и массового внедрения передовых технологий [Мазур, 2023; Kalygina, 2022] (рис. 2).



Рис. 2. Направления государственного вмешательства в активизацию инновационной деятельности предприятий (составлено автором)

Fig. 2. Directions of government intervention in the activation of innovative activities of enterprises
(compiled by the author)

Наряду с этим, на данный момент в России реализуются такие национальные программы, как «Экономика данных и цифровая трансформация государства», «Национальная технологическая инициатива», а также проекты в рамках государственной корпорации «Ростех» и Фонда развития промышленности [Янченко, 2023]. Эти государственные инициативы способствуют быстрой и успешной коммерциализации отечественных научных разработок, снижению технологической зависимости от импорта и формированию устойчивой инновационной экосистемы (табл. 1).

Таблица 1
 Table 1

**Характеристика государственных инициатив в области инновационной деятельности
 (составлено автором)**

Characteristics of government initiatives in the field of innovation (compiled by the author)

Наименование программы/проекта	Срок реализации	Преследуемые цели	Ключевые направления
«Национальная технологическая инициатива» (программа)	до 2035 г.	развитие передовых технологий; выстраивание благоприятной инновационной среды для стартапов; ускорение коммерциализации разработок; подготовка кадров для инновационной и конкурентоспособной экономики	роботизированные фабрики; функциональные нейротехнологии; безопасность информационных и киберфизических систем; персонализированные медицинские услуги; развитие транспортных средств на основе интеллектуальных платформ
«Экономика данных и цифровая трансформация государства» (программа)	до 2030 г.	внедрение принципов управления на основе полученных данных во всех сферах общественной жизни; переход на качественно новый уровень развития в телемедицине, логистике, онлайн-образовании, предоставлении различного рода государственных услуг	отечественные облачные платформы; безопасность данных на основе развития квантовых коммуникаций; национальные стандарты и протоколы работы с персональными данными граждан; сбор данных с помощью квантовых сенсоров и датчиков
«Передовые инженерные школы» (проект)	до 2030 г.	обеспечение высокопроизводительных, экспортно-ориентированных секторов экономики страны квалифицированными кадрами; создание новых высокотехнологичных товаров в партнерстве с отечественными предприятиями	искусственный интеллект и цифровые технологии; двигателестроение; авиационная и ракетно-космическая техника; биотехнологии в сельском хозяйстве; медицинское приборостроение; передовые производственные технологии и др.
«Искусственный интеллект» (проект)	до 2030 г.	разработка отечественного программного обеспечения, основанного на технологиях искусственного интеллекта; расширение доступности аппаратного обеспечения; повышение уровня освоения отечественным бизнесом искусственного интеллекта	машинное обучение; компьютерное зрение; обработка естественного языка; подготовка ИТ-специалистов; робототехника

Национальные приоритеты инновационного развития определяют стратегические направления государственной политики и оказывают значительное влияние на деятельность предприятий, стимулируя их к переориентации на ключевые технологические и социально-экономические задачи [Блохин, 2024]. Такие приоритеты включают поддержку важнейших

секторов экономики, развитие элементов инфраструктуры, внедрение новейших технологий, а также обеспечение активной фазы научных исследований. Помимо этого, на уровне государства формируется целостная (захищающая и стимулирующая) законодательная и экономическая база, что предоставляет предприятиям необходимые условия для успешной инновационной деятельности.

Рассмотрим основные национальные приоритеты применительно к инновационному развитию:

1) технологический суверенитет. Его суть состоит в обеспечении независимости страны в критически важных технологиях и производственных цепочках. Государство нацелено на снижение зависимости от иностранных технологий, развитие собственной научно-производственной базы [Егина, 2024]. В качестве примера можно привести развитие микроэлектроники, фармацевтики и медицинского оборудования, станкостроения;

2) импортозамещение. Предусматривает замену иностранных товаров и технологий отечественными аналогами. Роль государства сводится к укреплению экономической безопасности, достижению производственной самостоятельности, поддержке отечественных производителей [Гредасова, 2021]. Примером может послужить локализация производства в ИТ-секторе, машиностроении, сельском хозяйстве;

3) цифровизация. Заключается во внедрении цифровых и электронно-интеллектуальных технологий (искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей и т. д.) в социально-экономическое пространство. В данном случае целью государства является повышение эффективности бизнеса и госуправления, создание «умных» городов и производств, а также приданье отечественным предприятиям статуса цифровой зрелости [Somina, Falko, 2023; Хачатурян, 2022];

4) развитие критических технологий и поддержка стратегически значимых отраслей. Действия государства направлены на сохранение лидерства в ключевых секторах, обеспечение обороноспособности страны с фокусом на таких сферах, как авиастроение, космическая промышленность, атомная энергетика, биотехнологии;

5) экологические и социальные инновации. Суть данного национального приоритета заключается во внедрении «зеленых» технологий, соблюдении принципов «зеленой» экономики, снижении углеродного следа, улучшении качества жизни населения [Боркова, 2021]. Таким образом, государственная политика плавно подводит к устойчивому развитию, выполнению климатических обязательств (например, рециклиг, возобновляемая энергетика, социально ориентированные стартапы) [Коробкова и др., 2024];

6) международное сотрудничество и интеграция – участие в глобальных инновационных проектах, экспорт технологий. Государство, ставя такой приоритет, преследует цель укрепить свои позиции на международной арене, привлечь инвестиции, открыться для инновационно-проектного сотрудничества.

Указанные государственные приоритеты, кроме реализации собственных целей и задач правительства, предоставляют определенные преимущества для предприятий, а именно:

– доступ к госфинансированию: предприятия, работающие в приоритетных направлениях, могут получать более выгодные условия для грантов, субсидий и налоговых льгот;

– рост конкурентоспособности: внедрение инноваций позволяет выходить на новые рынки и укреплять рыночные позиции [Тропунина, 2024];

– снижение рисков: ориентация на приоритетные направления государства уменьшает вероятность регуляторных ограничений.

Вместе с этим присутствуют и риски чрезмерной зависимости от государственной поддержки и вмешательства:

– избыточная ориентация на субсидии может снижать самостоятельность бизнеса и его адаптивность к изменяющимся рыночным условиям;

– сложности в получении финансирования, длительные процедуры согласования проектов, иными словами, высокие административные барьеры;

– государственные приоритеты иногда могут не совпадать с реальными потребностями бизнеса и общества, что приводит к неэффективному инвестированию инноваций.

Адаптация предприятий к национальным приоритетам требует гибкости и грамотного стратегического планирования. Предприятия и организации, способные сочетать инновационную активность с логикой рыночного развития, получают значительные преимущества, тогда как чрезмерная зависимость от государственных программ может ограничивать их прогресс. Оптимальным подходом является достижение баланса между использованием государственных мер поддержки и самостоятельным поиском инновационных решений.

На инновационную деятельность, а, следовательно, и на инновационную политику предприятия, помимо национальных приоритетов, влияют также и рыночные, которые по существу связаны с действиями и целями ключевых стейкхолдеров. Таким образом, рыночные приоритеты формируются из сложившейся ситуации на рынке, положения конкурентной среды и анализа потребительского поведения.

Если говорить о потребительском спросе и изменении предпочтений, то их влияние на инновационную политику предприятия рассматривается в качестве источника усовершенствования традиционного (классического) выпускаемого им товара либо доработки инновационного продукта, что в общей массе направлено на определенные свойства самого блага или технологию производства.

В целом поведение покупателей может оказаться следующим образом на формировании инновационной политики рыночного актора:

- величина спроса на продуктовые инновации зависит от востребованности в данном виде товаров, покупательской способности отдельных групп потребителей, требовательности покупателей к новизне, функциональным качествам товара;

- спрос на технологические инновации зависит от возможности их массового производства, что требует значительных финансовых возможностей, наличия необходимой материально-сырьевой базы, а также признания обществом преимуществ данного новшества;

- идентификация и понимание интересов, предпочтений, запросов и моделей поведения будущих потребителей помогает предприятию проводить эффективные узконаправленные рекламные кампании, что является значимым трамплином на пути к успешной коммерциализации инновации;

- чем быстрее инновационная деятельность и, вместе с ней, политика подстроится под новые реалии потребительского поля, тем более высокими будут позиции предприятия на рынке инноваций.

Таким образом, для успешной инновационной политики предприятия необходимо учитывать изменения в потребительских предпочтениях и по возможности своевременно и точно угадывать их, воплощая в соответствующих новаторствах, то есть предприятие ставит в приоритет потребителя.

Следующим рыночным приоритетом можно считать правильный учет ценовых факторов и издержек производства инновационного товара, поскольку это определяет экономическую целесообразность внедрения новаторства. Анализ и контроль ценовых факторов воздействуют на инновационную политику предприятия посредством определения конкурентоспособности инновационного блага, ценовой эластичности спроса, отслеживанием динамики цен на ресурсы. В отношении оценки издержек влияние на политику происходит следующим образом: разрабатываются и внедряются решения, способствующие оптимизации затрат на инновационные товары, масштабированию и эффективной коммерциализации инноваций, окупаемости инвестиций на НИОКР и выпуск новаторского блага. Таким образом, инновационная политика предприятия, ориентируясь на этот приоритет, способна определять направленность новшеств (снижение затрат или повышение ценности) и их экономическую обоснованность.

Еще одним важным рыночным приоритетом является ориентир на конкурентную среду и стратегии конкурентов, что определяет подход к разработке и внедрению новых технологий, продуктов и процессов, то есть на сущность инновационной политики предприятия [Кириллов и др., 2023]. В данном контексте важно выявить ближайших конкурентов, их цели и интересы,

возможные от них угрозы, а также реализуемые ими стратегии на рынке инноваций. Такие шаги позволяют адаптироваться к условиям среды, предпринять меры по защите своих инновационных интересов, найти подходы к урегулированию отношений с конкурентами, развить партнерство с важными участниками рынка.

Как мы видим, рыночные приоритеты связаны с динамикой спроса и предложения на конкретных рынках, основываются на потребностях покупателей, технологических тенденциях в отрасли и действиях конкурентов. Важно в «гонке инноваций» не нанести себе урон, не потерять рыночные позиции, не растерять конкурентные преимущества, тем самым, сохранить устойчивые позиции новаторской деятельности [Казиева, Гаджиев, 2023].

Учитывая все вышеизложенное, констатируем необходимость реализации для предприятия концепции сбалансированной инновационной политики, ориентированной на достижение равновесия между национальными и рыночными приоритетами в инновационной деятельности [Амитов, 2024].

Сама по себе эта концепция исходит от общей сбалансированности в инновационной деятельности, выражаемой в:

- компромиссе между непосредственными разработками, тестированием инновационного товара и его массовым производством. Частым упущением является не до конца доведенные новаторства, остановившиеся на этапах разработки или апробации, тем самым, предприятие демонстрирует несостоительность в инноватике;

- баланс между краткосрочными и долгосрочными целями. Это требует четкого согласования краткосрочных и долгосрочных инновационных инициатив с общими стратегическими целями предприятия; эффективного распределения ресурсов на все цели, в том числе инновационные проекты; применения грамотного риск-менеджмента. Важно помнить, что для достижения долгосрочных целей порой необходимо поступательно реализовать цели более низкого ранга (краткосрочные или оперативные);

- баланс между рисками и ожидаемой прибылью. Риск по инновациям не всегда оправдывается, что требует от предпринимателя более взвешенного и продуманного решения, которое будет сводиться к определенной гармонии – соотношению допустимого риска к необходимому доходу. Такой выбор, несомненно, связан с его информированностью о конкретной инновации, его знаний, интуиции, мнением экспертов и его умением рисковать.

Концепция сбалансированной инновационной политики предприятия (КСИПП) предполагает согласование качественных и количественных связей всех элементов инновационной деятельности, включая компоненты инновационной среды. В то же время КСИПП представляет собой комплексный подход к управлению воздействию на инновации, основанный на желании обеспечить гармонию (компромисс) между потребностями рынка (рыночными приоритетами) и стратегическими национальными направлениями (национальными приоритетами). Исходя из этого, выведем ключевые аспекты сбалансированной инновационной политики на уровне предприятия:

- мобильность: политика должна уметь вовремя подстроиться под изменения во внешнем и внутреннем окружении (экономические и социальные потрясения и кризисы, изменения в поведении потребителей и трансформация отечественного законодательства);

- устойчивое развитие: одними из актуальных целей политики являются, с одной стороны, создание устойчивой основы для будущего роста предприятия, а, с другой – выполнение социальных и экологических обязательств [Kamyshnikov, 2023];

- эффективное использование ресурсов: политика должна учитывать весь спектр задействованных в инноватике ресурсов (финансовые, человеческие, материально-технические, информационные, маркетинговые и интеллектуальные), что позволит эффективно их распределить по срокам использования, целям проектов или программ, объему, наличию, целесообразности.

Отсюда сделаем вывод, что КСИПП основывается на тесном взаимодействии внутренней и внешней среды предприятия. Для успешной ее реализации необходимо

проанализировать как внутренние возможности (навыки, технологический задел, процессы), так и внешние угрозы (конкуренция, изменение нормативных актов, мировые тренды).

С позиции раскрытия сущности сбалансированной инновационной политики не обойдем стороной ее соответствие следующей системе принципов:

1) принцип комплементарности предполагает гармоничное сочетание национальных приоритетов и рыночных механизмов. В условиях глобализации важно, чтобы государственная политика не подавляла рыночные стимулы и инициативы, а дополняла их, создавая условия для устойчивого инновационно-технологического развития. Данный принцип подразумевает, что государство должно корректировать рыночные дисбалансы, инвестируя в стратегически значимые отрасли, одновременно поддерживая конкурентную и инновационную среду;

2) принцип синергии акцентирует внимание на достижении совокупного эффекта, превышающего результаты отдельных новаторских инициатив. В инновационной сфере синергия возникает при эффективном взаимодействии науки (научного сообщества), бизнеса и государства, когда совместные проекты приводят к прорывным технологическим решениям. Реализация этого принципа требует координации между различными секторами экономики, а также создания институтов, научно-исследовательских площадок, способствующих эффективной интеграции исследований и производства [Ленчук, 2022];

3) принцип адаптивности отражает необходимость разработки вариативного реагирования и поведения на изменения в бизнес-среде. Инновационная политика не может быть статичной, она должна оперативно трансформироваться под влиянием технологических трендов, смены миссии бизнеса, изменений рыночной конъюнктуры, экономических колебаний и геополитических факторов. Адаптивность обеспечивается за счет мониторинга ключевых показателей, сценарного планирования и внедрения механизмов обратной связи между государством, бизнесом и научным сообществом;

4) принцип рискоориентированности предполагает системное управление рисками при выборе направлений инновационного развития. Поскольку инвестирование в новые технологии сопряжено с высокой неопределенностью, важно оценивать потенциальные угрозы и минимизировать их за счет диверсификации новаторских проектов, страхования рисков и применения превентивных мер, что позволит снизить вероятность значительных потерь и повысить эффект от инновационной деятельности.

Следовательно, перечисленные принципы формируют основу для построения сбалансированной инновационной политики предприятия, способствующей долгосрочному экономическому росту, технологической и инновационной независимости. Их комплексная реализация требует системного подхода, сочетающего стратегическое планирование с гибкостью и управлением рисками.

Заключение

В современной российской экономике существуют как национальные, так и рыночные приоритеты, оказывающие влияние на новаторскую деятельность предприятий, на формирование механизма и реализацию соответствующей политики. Ведущие страны мира, в том числе Россия, активно развиваются и вводят стратегии по импортозамещению, концепцию технологического суверенитета и цифровизации экономических процессов. Предприятия, адаптирующие инновационную политику к национальным программам и проектам (например, поддержке высокотехнологичных отраслей), получают доступ к финансированию, субсидиям, госзаказам и льготам. Однако чрезмерная ориентированность на государственные приоритеты без учета рыночной конъюнктуры, потребительских мнений и предпочтений может снизить эффективность инноваций, а, следовательно, и всей инновационной политики.

Одновременно с этим находят отражение рыночные вызовы в виде активной фазы конкуренции на рынке инноваций, технологических прорывов в области цифровизации и искусственного интеллекта, создания и массового применения «зеленых» технологий,

ожиданий покупателей социально ориентированных инноваций, что вкупе требует от предпринимательства детальной гибкости в принятии управленческих решений в определенных областях своей деятельности. Следовательно, подводим итог, что разрабатываемые и вводимые инновации должны не только соответствовать государственным задачам и ориентиром, но и удовлетворять актуальным запросам потребителей, обеспечивать конкурентоспособность на региональном, национальном и мировом рынках.

Для этой цели необходима реализация концепции сбалансированной инновационной политики предприятия, которая бы учитывала приоритеты со стороны государства и делового окружения путем их гармонизации. Схематично такое балансирование можно представить следующим образом: государство → предприятие ← рынок.

Государство задает определенные «правила игры» через ввод нормативно-правовых актов и финансирование, подстегивая предприятия вкладываться в стратегически важные инновации. В свою очередь, рынок диктует спрос и определяет уровень конкуренции, заставляя бизнес-акторов адаптироваться к быстрым изменениям. Предприятию приходится балансировать между этими сторонами: например, в случае предоставления государством выгодных условий (льгот) на разработку инноваций в конкретной сфере, предприятие вряд ли упустит эту возможность, соответственно, вектор своей деятельности направит в данный сектор. А в это же время конкурентная среда требует применения цифровых технологий, что побудит предприятие находить резервы и возможности для удержания рыночных позиций посредством ввода оцифрованных бизнес-процессов. В этом и кроется посыл концепции сбалансированной инновационной политики, целями которой являются создание условий для непрерывного инновационного саморазвития предприятия, повышение эффективности производства инновационных благ и формирование конкурентных преимуществ на рынке новаторств в долгосрочной перспективе.

Список литературы

- Амитов Р.Т. 2024. Инновационная политика как способ обеспечения сбалансированного инновационного развития. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 5(5(146)): 194–199.
- Блохин К.В. 2024. Национальные приоритеты России в меняющемся мире. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление*, 11(1): 7–18.
- Боркова Е.А. 2021. Экологические инновации и «зеленый бизнес»: потенциальные возможности для предпринимательства. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*, 5(131): 100–103.
- Ван Т. 2024. Управление корпоративными технологическими инновациями в контексте концепции ESG. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 14(1–1): 352–358.
- Гредасова Е.Е. 2021. Совершенствование системы импортозамещения и инновационной политики российских предприятий. *Вестник Самарского муниципального института управления*, 3: 7–13.
- Егина Н.А. 2024. Определение ключевых приоритетов региональной промышленной политики в интересах обеспечения национального технологического суверенитета. *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление*, 3(62): 18–30.
- Казиева Ж.Н., Гаджиев Ш.М. 2023. Инновационная деятельность предприятия как фактор устойчивого развития. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 13(5–1): 664–670.
- Кириллов Е.М., Кириллов С.И., Тоймбетов Д.Е., Юсупов Ю.М. 2023. Развитие инновационных технологий в деятельности предприятий. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 1(5(137)): 17–26.
- Коробкова О.К., Гасанов Э.А., Гасанова Н.В. 2024. Устойчивое развитие как один из приоритетов национальных целей безопасности России. *Вестник Алтайской академии экономики и права*, 4–1: 76–81.
- Ленчук Е.Б. 2022. Научно-технологическое развитие как стратегический национальный приоритет России. *Экономическое возрождение России*, 1(71): 58–65.
- Мазур Ю.А. 2023. Анализ государственных инструментов стимулирования инновационных технологий. *Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук*, 4(100): 26–31.
- Хачатурян М.В. 2022. Особенности цифровой трансформации управления инновационной деятельностью компаний. *Креативная экономика*, 16(2): 555–572.

- Шатская А.А. 2024. Сущность, содержание и особенности инновационной политики предприятия. *Региональные проблемы преобразования экономики*, 1(159): 89–99.
- Янченко Е.В. 2023. Инновационная деятельность предприятий в условиях цифровизации экономики. *Информатизация в цифровой экономике*, 4(3): 225–242.
- Dossanova A.K. 2023. Intellectual potential as an important factor in the socio-economic development of the country. *Science and Education*, S2-1(71): 164–170.
- Kalygina V.V. 2022. International technology transfer as an effective tool of export-oriented import substitution in Russia. *RUDN Journal of Economics*, 30(2): 231–241.
- Kamyshnikov I.N. 2023. Application of modern technologies for the purposes of sustainable development. *Economics and Management*, 1(44): 61–68.
- Kurpayanidi K. 2023. The role of innovation and innovative activities in the conditions of economic transformation: analysis of theoretical aspects. *Economy: Analysis and Forecasts*, 2(22): 14–20.
- Somina I.V., Falko A.I. 2023. Comparative and correlation analysis of the parameters of digitalization and innovation activity of business and transport organizations. *Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles*. 615–621.
- Tropynina N.Ye. 2024. Innovativeness as a determinant of enterprise competitiveness. *Economy and Business: Theory and Practice*, 10-2(116): 119–121.

References

- Amitov R.T. 2024. Innovatsionnaya politika kak sposob obespecheniya sbalansirovannogo innovatsionnogo razvitiya [Innovation policy as a way to ensure balanced innovative development]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 5(5(146): 194–199 (in Russian).
- Blokhin K.V. 2024. Natsional'nye priority Rossii v menyayushchemsy mire [National priorities of Russia in a changing world]. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie*, 11(1): 7–18 (in Russian).
- Borkova E.A. 2021. Ekologicheskie innovatsii i «zelenyy biznes»: potentsial'nye vozmozhnosti dlya predprinimatel'stva [Ecological innovations and "green business": potential opportunities for entrepreneurship]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 5(131): 100–103 (in Russian).
- Van T. 2024. Upravlenie korporativnymi tekhnologicheskimi innovatsiyami v kontekste kontseptsii ESG [Management of corporate technological innovations in the context of the ESG concept]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 14(1-1): 352–358 (in Russian).
- Gredasova E.E. 2021. Sovremenstvovanie sistemy importozameshcheniya i innovatsionnoy politiki rossiyskikh predpriyatiy [Improvement of the import substitution system and innovation policy of Russian enterprises]. *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya*, 3: 7–13 (in Russian).
- Egina N.A. 2024. Opredelenie klyuchevykh prioritetov regional'noy promyshlennoy politiki v interesakh obespecheniya natsional'nogo tekhnologicheskogo suvereniteta [Defining key priorities of regional industrial policy in the interests of ensuring national technological sovereignty]. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 3(62): 18–30 (in Russian).
- Kazieva Zh.N., Gadzhiev Sh.M. 2023. Innovatsionnaya deyatelnost' predpriyatiya kak faktor ustoychivogo razvitiya [Enterprise innovation activity as a factor of sustainable development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 13(5-1): 664–670 (in Russian).
- Kirillov E.M., Kirillov S.I., Toimbetov D.E., Yusupov Yu.M. 2023. Razvitie innovatsionnykh tekhnologiy v deyatelnosti predpriyatiy [Development of innovative technologies in enterprise activity]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 1(5(137)): 17–26 (in Russian).
- Korobkova O.K., Gasanov E.A., Gasanova N.V. 2024. Ustoychivoe razvitiye kak odin iz prioritetov natsional'nykh tseley bezopasnosti Rossii [Sustainable development as one of the priorities of Russia's national security goals]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*, 4-1: 76–81 (in Russian).
- Lenchuk E.B. 2022. Nauchno-tehnologicheskoe razvitiye kak strategicheskiy natsional'nyy prioritet Rossii [Scientific and technological development as a strategic national priority of Russia]. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 1(71): 58–65 (in Russian).
- Mazur Yu.A. 2023. Analiz gosudarstvennykh instrumentov stimulirovaniya innovatsionnykh tekhnologiy [Analysis of state instruments for stimulating innovative technologies]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i sotsial'no-ekonomicheskikh nauk*, 4(100): 26–31 (in Russian).
- Khachaturyan M.V. 2022. Osobennosti tsifrovoy transformatsii upravleniya innovatsionnoy deyatelnost'yu kompaniy [Features of digital transformation of innovation management in companies]. *Kreativnaya ekonomika*, 16(2): 555–572 (in Russian).

- Shatskaya A.A. 2024. Sushchnost', soderzhanie i osobennosti innovatsionnoy politiki predpriyatiya [Essence, content, and features of enterprise innovation policy]. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, 1(159): 89–99 (in Russian).
- Yanchenko E.V. 2023. Innovatsionnaya deyatel'nost' predpriyatiy v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Innovation activity of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Informatizatsiya v tsifrovoy ekonomike*, 4(3): 225–242 (in Russian).
- Dossanova A.K. 2023. Intellectual potential as an important factor in the socio-economic development of the country. *Science and Education*, S2-1(71): 164–170.
- Kalygina V.V. 2022. International technology transfer as an effective tool of export-oriented import substitution in Russia. *RUDN Journal of Economics*, 30(2): 231–241.
- Kamyshnikov I.N. 2023. Application of modern technologies for the purposes of sustainable development. *Economics and Management*, 1(44): 61–68.
- Kurpayanidi K. 2023. The role of innovation and innovative activities in the conditions of economic transformation: analysis of theoretical aspects. *Economy: Analysis and Forecasts*, 2(22): 14–20.
- Somina I.V., Falko A.I. 2023. Comparative and correlation analysis of the parameters of digitalization and innovation activity of business and transport organizations. *Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles*. 615–621.
- Tropynina N.Ye. 2024. Innovativeness as a determinant of enterprise competitiveness. *Economy and Business: Theory and Practice*, 10-2(116): 119–121.

Конфликт интересов: о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

Conflict of interest: no potential conflict of interest related to this article was reported.

Поступила в редакцию 06.08.2025

Поступила после рецензирования 02.10.2025

Принята к публикации 24.11.2025

Received August 06, 2025

Revised October 02, 2025

Accepted November 24, 2025

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Осыченко Екатерина Вячеславовна, старший преподаватель кафедры мировой экономики и финансового менеджмента института экономики и менеджмента, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород, Россия

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Ekaterina V. Osychenko, Senior Lecturer at the Department of World Economy and Financial Management, Institute of Economics and Management, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia