



Карьерные ожидания и занятость студентов вузов в контексте подготовки кадров для государственной гражданской службы

Яна Сергеевна Иванова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, YaSIvanova@fa.ru,
<https://orcid.org/0000-0001-8740-7169>

Аннотация

Цель. Провести комплексную диагностику профессиональной готовности студентов финансово-экономических и управленческих направлений в вузах к государственной гражданской службе по трем показателям: карьерным ожиданиям, характеристикам занятости в период обучения и ценностно-этическим установкам в сфере противодействия коррупции.

Задачи. Оценить субъективные перспективы трудоустройства по специальности в первый год после окончания вуза; охарактеризовать занятость студентов финансово-экономических и управленческих направлений подготовки в период обучения и соответствие профилю получаемой специальности; изучить отношение к практике решения учебных вопросов посредством взятки; показать готовность студентов сообщать о коррупционных инцидентах.

Методология. Эмпирическую основу исследования составили данные массового онлайн-опроса, проведенного в мае 2025 г. среди студентов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по сплошной выборке ($n = 499$). В исследовании приняли участие студенты бакалавриата и магистратуры восемнадцати направлений и профилей подготовки, ориентированных на государственный сектор.

Результаты. Большинство опрошенных (78 %) оптимистично оценивают перспективы трудоустройства по специальности. Несмотря на высокий уровень занятости в период обучения (52 %), трудоустроенными по специальности оказались лишь 19 % респондентов. Большинство студентов (69 %) считают академическую коррупцию недопустимой. Вместе с тем готовность открыто сообщать о коррупционных инцидентах выразили лишь 29 % опрошенных. Это свидетельствует о значительном разрыве между декларируемыми ценностями и поведенческой готовностью их отстаивать.

Выводы. Позитивные карьерные ожидания студентов превышают показатели трудоустройства выпускников по специальности, что обуславливает необходимость профориентационной работы с опорой на объективные данные рынка труда. Преобладание непрофильной занятости в бакалавриате ставит под сомнение эффективность накопления трудового опыта без целенаправленного содействия профильному трудоустройству со стороны вузов. Значительная доля студентов, не имеющих устойчивой антикоррупционной позиции, выраженный разрыв между осуждением коррупции и готовностью к активному информированию о ней свидетельствуют о необходимости внедрения антикоррупционных материалов в работу вузов со студентами, с акцентом на ценности и поведенческие навыки.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, трудоустройство, рынок труда, карьерные ожидания, кадровая работа, студенты

Для цитирования: Иванова Я. С. Карьерные ожидания и занятость студентов вузов в контексте подготовки кадров для государственной гражданской службы // *Экономика и управление*. 2026. Т. 32. № 6. С. 760–768. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-6-760-768>

Благодарности: статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

© Иванова Я. С., 2026

Career expectations and employment of university students in the context of training for the state civil service

Yana S. Ivanova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, YaSIvanova@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8740-7169>

Abstract

Aim. To conduct a comprehensive assessment of the professional readiness of students in finance, economics, and management university programs for the state civil service based on three indicators: career expectations, employment characteristics during their studies, and value-ethical attitudes toward corruption prevention.

Objectives. To assess subjective employment prospects in students' field of specialization during the first year after university graduation; to characterize the employment of students in finance, economics, and management programs during their studies and its alignment with their chosen specialization; to examine attitudes toward resolving academic issues through bribery; to determine students' willingness to report corruption incidents.

Methods. The empirical basis of the study consists of data from a large-scale online survey conducted in May 2025 among students of the Financial University under the Government of the Russian Federation using a complete enumeration sample ($n = 499$). The study included undergraduate and graduate students from eighteen programs and specializations oriented toward the public sector.

Results. Most respondents (78 %) are optimistic about their employment prospects in their field of specialization. Despite a high employment rate during studies (52 %), only 19 % of respondents are employed in their field of specialization. Most students (69 %) consider academic corruption unacceptable. However, only 29 % of respondents expressed willingness to openly report corruption incidents. This reveals a significant gap between declared values and behavioral readiness to uphold them.

Conclusions. Students' positive career expectations exceed actual graduate employment rates in their field of specialization, underscoring the need for career guidance efforts grounded in objective labor market data. The predominance of non-specialized employment among undergraduate students raises questions about the effectiveness of accumulating work experience without targeted institutional support for specialized job placement. A substantial share of students lacks a consistent anti-corruption stance, and the pronounced gap between condemning corruption and being willing to actively report it indicates the need to integrate anti-corruption materials, emphasizing values and behavioral skills, into university work with students.

Keywords: state civil service, employment, labor market, career expectations, human resources management, students

For citation: Ivanova Ya.S. Career expectations and employment of university students in the context of training for the state civil service. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(6): 760-768. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-6-760-768>

Acknowledgments: This paper was prepared based on the results of research as part of the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Введение

Трудоустройство выпускников высшей школы служит ключевым индикатором эффективности национальной образовательной политики и одним из главных факторов кадрового воспроизводства в экономике, в том числе в государственном секторе. В условиях трансформации российского рынка труда, сопровождающейся структурным дефицитом квалифицированных специали-

стов в одних профессиональных сегментах и одновременным избытком предложения в других, проблема соответствия профиля получаемой специальности потребностям существующего рынка труда становится особенно актуальной. Полученное образование не всегда соответствует характеру фактической занятости выпускников [1]. По данным Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), каждый четвертый выпускник

(2021–2023) в первые годы после окончания образовательного учреждения работает не по освоенной в вузе специальности [2].

Студенты нередко начинают трудовую деятельность до окончания обучения, совмещая учебу с оплачиваемой занятостью. Ключевое значение, по нашему мнению, имеет соответствие занятости профилю получаемой специальности, поскольку именно такая занятость формирует профессиональные навыки и способствует карьерному старту после окончания вуза [3], в том числе на государственной гражданской службе. Последнему отведено важное место в структуре занятости молодых специалистов финансово-экономического и управленческого профиля, что обеспечивает постоянный спрос на кадры в области бюджетирования, налогового администрирования, финансового контроля, управления государственными программами и др.

Проблематика профессионального становления будущих государственных гражданских служащих и формирования их готовности к служебной деятельности освещена в трудах ряда отечественных исследователей. Среди них — Г. А. Борщевский [4], Р. А. Заякина [5], И. Н. Попова [6], Н. В. Тарасова, И. П. Пастухова, Н. И. Пышков [7], В. Б. Салахова, А. В. Кидинов, Н. С. Бабиева [8], И. А. Трофимова [9], И. А. Димаева, Д. Ю. Знаменский [10] и др.

Государственная гражданская служба требует от сотрудников не только профессиональных компетенций, но и особых ценностных установок, что обусловлено публично-правовым характером деятельности. В отличие от занятости в частном секторе, государственный служащий действует от имени государства, распоряжается публичными ресурсами и несет ответственность перед обществом, что придает особую значимость ценностной составляющей профессиональной пригодности. Согласно результатам международного исследования, универсальными базовыми ценностями, которые общество ожидает от государственных служащих, являются служение общественному благу, отзывчивость и самоотдача [11]. Это видится актуальным и в России, в контексте подготовки кадров для государственной службы.

В отечественной научной литературе к числу базовых нравственных ценностей, определяющих профессиональное поведение государственных гражданских служащих, относят человеколюбие, справедливость, благопристойность, праведность, верность, честность, смирение, терпимость, трудолюбие, мудрость, мужество, правдивость, дружелюбие, честь, совесть, волю и личное достоинство, а также стремление к исполнению нравственного долга перед обществом и государством [12; 13]. Среди профессиональных компетенций, выделенных в научной литературе применительно к государственным гражданским служащим и во многом согласующихся с требованиями федерального государственного образовательного стандарта по исследуемым направлениям подготовки (например, «Государственное и муниципальное управление»¹), приведены стратегическое и аналитическое мышление, командное взаимодействие и построение отношений, гибкость и готовность к изменениям, инновационность, стрессоустойчивость, стремление к профессиональному развитию, ориентация на результат, исполнительность, управленческая ответственность, планирование и организация деятельности, лидерство и эмоциональный интеллект [8; 14].

Профессиональные компетенции и карьерные ориентиры составляют лишь часть того, что определяет готовность выпускника к работе в органах государственной власти. Наряду с уровнем оплаты труда и социальными гарантиями, которые выступают значимыми факторами привлекательности государственной службы, не менее важны и антикоррупционные установки, закладываемые еще в период обучения. Коррупционные практики в образовательной среде, в том числе решение учебных вопросов посредством взяток, не существуют изолированно от общества, они отражают более широкие социальные нормы и, закрепляясь в студенческие годы, могут формировать толерантность к противоправному поведению в профессиональной деятельности выпускника [15]. Подобные установки особенно стоит отслеживать среди студентов финансово-экономических и управленческих направлений, так как именно они зачастую пополняют

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата): утв. приказом Минобрнауки России от 13 августа 2020 г. № 1016 // ФГОС. URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/> (дата обращения: 24.04.2026).

ряды государственных гражданских служащих. При этом, наряду со стабильностью занятости и достойным уровнем оплаты труда, одним из ключевых профессиональных требований к сотруднику выступает личная нетерпимость к коррупции.

Рассматриваемые в статье аспекты карьерных ожиданий, занятости в период обучения и антикоррупционных установок в контексте отношения к взяткам, как одной из наиболее распространенных форм коррупционного поведения, не являются независимыми характеристиками, а образуют единое пространство профессиональной готовности будущего государственного служащего. Комплексное рассмотрение всех трех характеристик позволяет получить более полное представление о том, насколько студенты профильных направлений готовы к профессиональной деятельности в органах государственной власти.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили данные массового онлайн-опроса студентов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (РФ), проведенного в мае 2025 г. по сплошной выборке. К участию приглашены студенты очной и очно-заочной форм обучения, осваивающие образовательные профили и программы, ориентированные на подготовку кадров для государственного сектора. Итоговая выборка составила 499 респондентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры по восемнадцати направлениям и профилям, предусматривающим подготовку будущих государственных служащих. Охват учебных профилей и программ обусловлен их профессиональной направленностью, поскольку выпускники подобных финансово-экономических и управленческих направлений подготовки в вузе зачастую пополняют ряды сотрудников органов государственного управления, финансового контроля и казначейской системы.

Выбор Финансового университета при Правительстве РФ в качестве объекта исследования обусловлен его профильным характером: вуз осуществляет целенаправленную подготовку специалистов для федеральных органов исполнительной власти, Счетной палаты РФ, Федерального казначейства, региональных финансовых органов и других структур государственного управ-

ления. Инструментарий исследования представляет собой структурированную анкету с закрытыми вопросами, направленными на оценку субъективных перспектив трудоустройства, определение текущего статуса занятости, оценку установок в сфере академической коррупции и готовности сообщать о коррупционных инцидентах руководству. Сбор данных осуществлен через платформу онлайн-анкетирования. Исследование проведено в соответствии с этическими принципами добровольного информированного участия, конфиденциальности и анонимности данных, что снижает вероятность социально одобряемых ответов, особенно применительно к чувствительным вопросам коррупционной тематики.

Обработка данных выполнена методами описательной статистики, с расчетом частотных распределений и долей по каждому вопросу анкеты. Анализ структуры ответов осуществлен в целом и по курсам обучения. Статистическая обработка проведена с использованием программных пакетов IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel.

Результаты и обсуждение

Большинство студентов, обучающихся с учетом профилей и программ по подготовке будущих государственных служащих, оптимистично настроены в отношении карьерных перспектив: 39 % считают, что проблем с трудоустройством не возникнет, и столько же (39 %) допускают незначительные трудности, но рассчитывают на успешное трудоустройство, как видно на рисунке 1.

Оптимизм студентов закономерен, поскольку профили исследуемой совокупности ориентированы на государственный сектор, который остается привлекательным с позиции трудоустройства. Полученные данные перекликаются с тенденцией к завышению студентами субъективной оценки собственных карьерных шансов, например в вопросе зарплатных ожиданий [16]. По данным НИУ ВШЭ, 25 % выпускников российских вузов в первые годы работают не по специальности [2], а среди респондентов авторского исследования лишь 13 % предвидят трудности. Хотя прямое сравнение этих данных ограничено различием в методологии и временном горизонте, разрыв между оптимистичными ожиданиями студентов и статистикой трудоустройства в действительности заслуживает внимания.

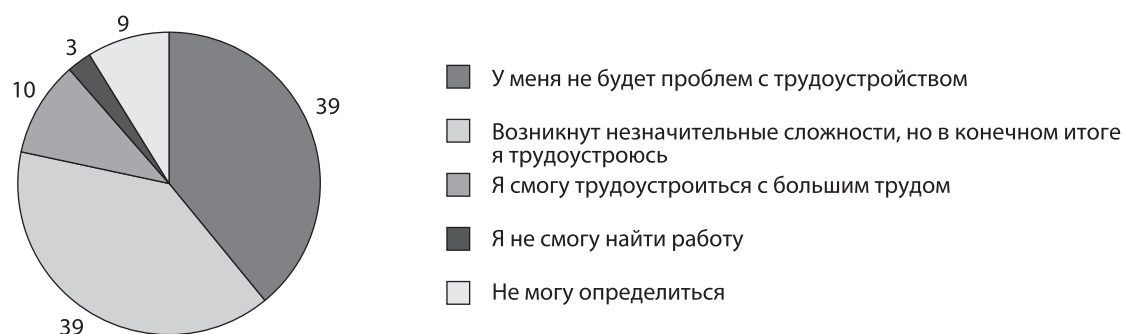


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос «Как Вы оцениваете перспективы собственного трудоустройства по Вашей специальности в первый год после окончания университета?», % от количества опрошенных

Fig. 1. Distribution of responses to the question "How do you assess your prospects for employment in your field of specialization during the first year after university graduation?", % of respondents

Источник: составлено автором.

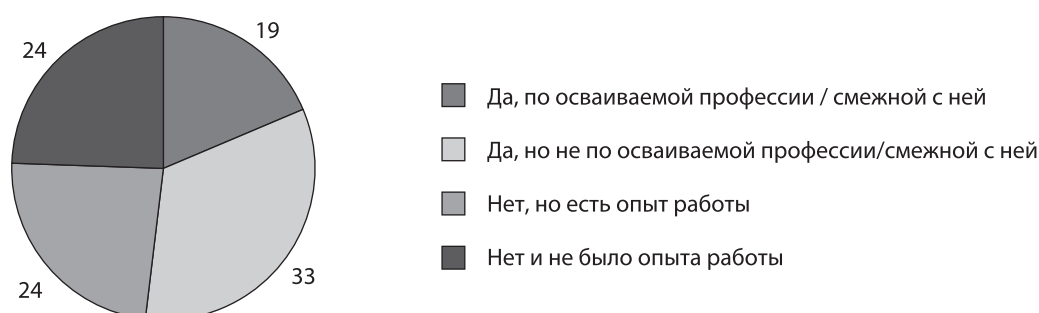


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «Работаете ли Вы в настоящее время?», % от количества опрошенных

Fig. 2. Distribution of responses to the question "Are you currently employed?", % of respondents

Источник: составлено автором.

Анализ относительно курсов обучения позволяет обнаружить положительную динамику карьерных ожиданий по мере повышения курса. Среди студентов первого курса бакалавриата уверенность в беспрепятственном трудоустройстве выражают 33 % опрошенных. К четвертому курсу этот показатель возрастает до 39 %. Наиболее заметный скачок наблюдается при переходе в магистратуру: среди магистрантов первого года обучения доля уверенных в трудоустройстве достигает 57 %, второго — 71 %.

Каждый второй опрошенный (52 %) трудоустроен на момент проведения опроса. При этом 19 % студентов работают по осваиваемой профессии или смежной с ней, а 33 % — не по специальности, как видно на рисунке 2. Практически каждый четвертый опрошенный либо не работает, но имеет опыт трудовой деятельности, либо никогда не работал (по 24 % соответственно).

Доминирование среди студентов непрофильной занятости — сигнал для корректировки кадровой политики. Обзор литературы показывает, что положительный эф-

фект совмещения учебы и работы определен прежде всего соответствием занятости профилю обучения. Напротив, непрофильная занятость формирует лишь общие трудовые навыки, не обеспечивая опыта, специфичного для целевого направления подготовки [3]. Иными словами, большинство работающих студентов формально накапливают трудовой стаж, однако без содержательного приближения к профессии, на которую ориентировано их обучение.

Динамика занятости по курсам отражает ожидаемую закономерность, согласно которой доля неработающих студентов снижается от 66 % на первом курсе бакалавриата до 34 % на четвертом. При этом в бакалавриате преобладает занятость не по специальности на каждом курсе обучения. В магистратуре, на первом курсе, по специальности работают 63 %, на втором — 86 %. Такое резкое возрастание доли профильной занятости можно интерпретировать как свидетельство более осознанного профессионального выбора на данном уровне подготовки. Это согласуется с теоретическим положением

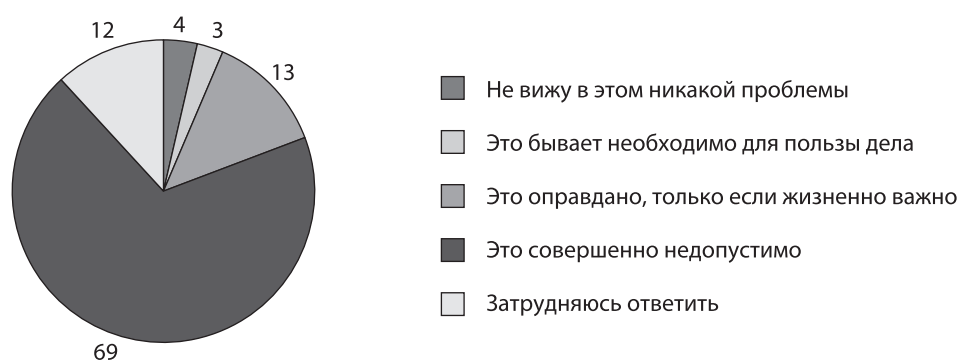


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Как Вы относитесь к решению учебных вопросов с помощью взяток (коррупции)?», % от количества опрошенных
Fig. 3. Distribution of responses to the question "How do you view resolving academic issues through bribes (corruption)?", % of respondents

Источник: составлено автором.

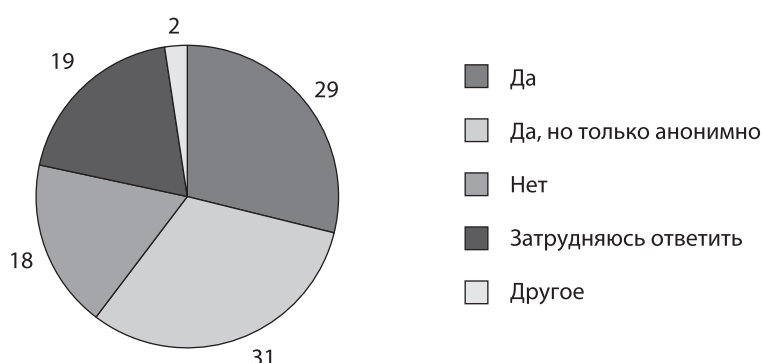


Рис. 4. Распределение ответов на вопрос «Готовы ли Вы сообщать о данных инцидентах руководству?», % от количества опрошенных
Fig. 4. Distribution of responses to the question "Are you willing to report such incidents to university management?", % of respondents

Источник: составлено автором.

о том, что погружение в профессию становится необходимым условием подлинной профессиональной приверженности [5].

Две трети опрошенных (69 %) считают академическую коррупцию недопустимой. Вместе с тем каждый пятый респондент (19 %) проявляет ту или иную степень толерантности к данной практике, что особенно тревожит применительно к будущим государственным служащим, для которых антикоррупционная устойчивость выступает профессиональным требованием [12], как показано на рисунке 3. Еще 12 % студентов затрудняются с ответом, они представляют потенциальную группу риска с точки зрения неустойчивости антикоррупционных установок.

Анализ по курсам позволяет проследить позитивную тенденцию: с каждым годом обучения доля студентов, признающих коррупцию недопустимой, возрастает (от 60 %

на первом курсе бакалавриата до 68 % на четвертом, 79 % среди магистрантов первого года). Поскольку часть обучающихся не воспринимает ряд коррупционных практик как противоправные действия, допуская возможность дачи взятки при определенных обстоятельствах [15], уже на этапе обучения возможно формирование деформации правосознания, что делает исследование подобных установок особенно актуальным.

Полученные данные свидетельствуют о разрыве между осуждением коррупции и готовностью к ее пресечению. Лишь 29 % опрошенных готовы открыто сообщить о случае коррупции руководству, что отражено на рисунке 4. Еще 31 % допускают такую готовность, но исключительно на условиях анонимности, что говорит о страхе перед возможными негативными последствиями. Таким образом, совокупная доля лиц, которые в той или иной форме готовы

сообщить о коррупционном инциденте, составляет 60 %, а 18 % опрошенных категорически отказываются от подобных действий. 19 % затрудняются с ответом, занимая неопределенную позицию. Студенты первого курса бакалавриата и второго курса магистратуры более склонны к тому, чтобы сообщить руководству о возможном коррупционном случае.

Выводы

С учетом изложенного можно сформулировать ряд выводов, значимых для оценки готовности студентов к профессиональной деятельности в государственном секторе и совершенствования кадровой работы вузов, осуществляющих подготовку государственных гражданских служащих.

1. Карьерные ожидания студентов положительны. В частности, 78 % оценивают перспективы трудоустройства по специальности как высокие, с большой долей оптимизма. При этом оптимизм опережает статистику трудоустройства выпускников российских вузов в действительности и может отражать недостаточную информированность студентов о рынке труда, что указывает на необходимость включения в образовательный процесс целенаправленной работы по формированию реалистичных карьерных ожиданий.

2. Несмотря на то, что более половины студентов трудоустроены в период обучения, профильная занятость включает в себя лишь 19 % из них. Преобладание непрофильного труда в бакалавриате означает, что большинство работающих студентов фактически не формируют компетенции, необходимые для карьеры в государственных структурах. Это требует более активной

работы со стороны вузов при содействии трудоустройству студентов на профильные позиции.

3. Большинство студентов (69 %) считают академическую коррупцию недопустимой. Часть обучающихся занимают неопределенную позицию, что требует дополнительной работы по формированию устойчивых антикоррупционных установок в рамках образовательного процесса.

4. Лишь 29 % готовы открыто сообщить о коррупционном инциденте, и практически каждый пятый не готов к этому, что указывает на необходимость развивать навыки правомерного поведения, создавать институциональные механизмы защиты тех, кто решил сообщить о подобном нарушении.

Результаты исследования имеют ценность для вузов, реализующих подготовку будущих гражданских служащих. Они могут стать основой для пересмотра подходов к профориентации в направлении большей реалистичности карьерных ожиданий, для расширения партнерства с органами государственной власти при организации стажировок и целевой занятости студентов, а также для разработки образовательных материалов по противодействию коррупции, ориентированных на формирование ценностей и поведенческих навыков.

Необходимо учитывать, что выборка исследования ограничена студентами Финансового университета при Правительстве РФ. Перспективным направлением дальнейших исследований представляются верификация полученных результатов на межвузовской и межрегиональной выборке, а также лонгитюдное отслеживание карьерных траекторий выпускников с целью оценки соответствия студенческих ожиданий результатам трудоустройства.

Список источников

1. Емелина Н. К., Рожкова К. В., Рошин С. Ю., Солнцев С. А., Травкин П. В. Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы: доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. М.: НИУ «Высшая школа экономики», 2022. 160 с. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/588955762.pdf> (дата обращения: 11.04.2026).
2. Бондаренко Н. В., Варламова Т. А., Гохберг Л. М. и др. Индикаторы образования: 2026: стат. сб. М.: НИУ «Высшая школа экономики», 2026. 476 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3046-7>
3. Višnjić S. N., Aničić K. P., Divjak B. A systematic review of the literature on student work and academic performance // *Industry and Higher Education*. 2024. Vol. 38. No. 5. P. 473–484. <https://doi.org/10.1177/09504222241241974>
4. Борщевский Г. А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 2. С. 7–40. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40>

5. Заякина Р. А. Готовность российского студента к профессиональному служению: от действительного к желаемому // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 2. С. 73–88. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-2-73-88>
6. Попова И. Н. Феномен психологической готовности будущих государственных служащих как объект научного исследования // Образование и наука. 2025. Т. 27. № 7. С. 125–154. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-7-125-154>
7. Тарасова Н. В., Пастухова И. П., Пышков Н. И. Выявление проблем профессиональной подготовки государственных гражданских служащих на основе анализа особенностей программ дополнительного профессионального образования // Перспективы науки и образования. 2024. № 5. С. 729–745. <https://doi.org/10.32744/pse.2024.5.43>
8. Салахова В. Б., Кидинов А. В., Бабиева Н. С. Проблема оценки качества подготовки государственных гражданских служащих: личностные и профессиональные характеристики // Перспективы науки и образования. 2025. № 3. С. 588–606. (На англ.). <https://doi.org/10.32744/pse.2025.3.39>
9. Трофимова И. А. Понятие и система государственных гарантий на государственной гражданской службе // Закон и право. 2022. № 7. С. 62–66. <https://doi.org/10.24412/2073-3313-2022-7-62-66>
10. Димаева И. А., Знаменский Д. Ю. Совершенствование кадровой политики на государственной гражданской службе в Аппарате Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации // Вестник университета. 2021. № 7. С. 12–23. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-12-23>
11. Neo S. L., Grimmeliikhuijsen S., Tummers L. Core values for ideal civil servants: Service-oriented, responsive and dedicated // Public Administration Review. 2023. Vol. 83. No. 4. P. 838–862. <https://doi.org/10.1111/puar.13583>
12. Каунов Е. Н., Миронова А. П. Формирование этики государственных служащих: традиционные и современные подходы // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8. № 2. С. 241–252. <https://doi.org/10.18334/lim.8.2.112194>
13. Горб В. Г. Концепция системно-деятельностного подхода к определению профессионального уровня государственных гражданских служащих // Государственная служба. 2023. Т. 25. № 6. С. 6–15. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-6-6-15>
14. Бушуева И. П., Доронина И. В., Федотова Е. А. Разработка и применение модели личностных компетенций в оценке государственных гражданских служащих // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. № 3. С. 36–42. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-3-36-42>
15. Шарин В. И. Коррупция в высшей школе в оценках студентов // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 4. С. 60–78. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-4-60-78>
16. Мусиенко С. О., Ложечко А. С., Серебрякова Е. А., Куц М. А., Спирина А. А. Исследование карьерных ожиданий молодых специалистов и их соответствие реалиям рынка труда // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 7. С. 1059–1076. <https://doi.org/10.18334/et.12.7.123364>

References

1. Emelina N.K., Rozhkova K.V., Roshchin S.Yu., Solntsev S.A., Travkin P.V. Higher education graduates in the Russian labor market: Trends and challenges. Report for the 23rd Yasin (April) Int. sci. conf. on problems of economic and social development. Moscow: NRU HSE; 2022. 160 p. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/588955762.pdf> (accessed on 11.04.2026). (In Russ.).
2. Bondarenko N.V., Varlamova T.A., Gokhberg L.M., et al. Education indicators 2026: Stat. coll. Moscow: NRU HSE; 2026. 476 p. (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3046-7>
3. Višnjić S.N., Aničić K.P., Divjak B. A systematic review of the literature on student work and academic performance. *Industry and Higher Education*. 2024;38(5):473-484. <https://doi.org/10.1177/09504222241241974>
4. Borshchevskiy G.A. Federal personnel reserve of civil service as the closing element of the cadre vertical. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2024;(2):7-40. (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40>
5. Zayakina R.A. Russian student readiness for professional service: From actual to desired. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2024;33(2):73-88. (In Russ.). <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-2-73-88>
6. Popova I.N. The phenomenon of psychological readiness of future public servants for professional activities as a subject of scientific investigation. *Obrazovanie i nauka = Education and Science Journal*. 2025;27(7):125-154. (In Russ.). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-7-125-154>

7. Tarasova N.V., Pastukhova I.P., Pyshkov N.I. Identification of problems of professional training of state civil servants on the basis of analysis of features of programs of additional professional education. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Perspectives of Science and Education*. 2024;(5):729-745. (In Russ.). <https://doi.org/10.32744/pse.2024.5.43>
8. Salakhova V.B., Kidinov A.V., Babieva N.S. The problem of assessing professional and personal qualities of public civil servants: Socio-psychological aspect. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Perspectives of Science and Education*. 2024;(5):729-745. (In Russ.). <https://doi.org/10.32744/pse.2024.5.43>
9. Trofimova I.A. The concept and system of state guarantees in the civil service. *Zakon i pravo = Law and Legislation*. 2022;(7):62-66. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2073-3313-2022-7-62-66>
10. Dimaeva I.A., Znamenskii D.Yu. Improvement of personnel policy in the state civil service in the Office of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2021;(7):12-23. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-12-23>
11. Neo S.L., Grimmelikhuijsen S., Tummers L. Core values for ideal civil servants: Service-oriented, responsive and dedicated. *Public Administration Review*. 2023;83(4):838-862. <https://doi.org/10.1111/puar.13583>
12. Kaunov E.N., Mironova A.P. Civil servants' ethics: Traditional and modern approaches. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2021;8(2):241-252. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/lim.8.2.112194>
13. Gorb V.G. The concept of system-activity approach for determining the professional level of public civil servants. *Gosudarstvennaya sluzhba = Public Administration*. 2023;25(6):6-15. (In Russ.).
14. Bushueva I.P., Doronina I.V., Fedotova E.A. Development and application of a model of personal competences in assessment public civil employees. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii = Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*. 2022;11(3):36-42. (In Russ.). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-3-36-42>
15. Sharin V.I. Corruption in higher education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2022;31(4):60-78. (In Russ.). <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-4-60>
16. Musienko S.O., Lozhechko A.S., Serebryakova E.A., Kuts M.A., Spirina A.A. Career expectations of young professionals and their compliance with the realities of the labor market. *Ekonomika truda = Russian Journal of Labor Economics*. 2025;12(7):1059-1076. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/et.12.7.123364>

Информация об авторе

Яна Сергеевна Иванова

младший научный сотрудник Института гуманитарных технологий и социального инжиниринга

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

125167, Москва, Ленинградский пр., д. 49/2

Поступила в редакцию 26.04.2026
 Прошла рецензирование 15.05.2026
 Подписана в печать 29.06.2026

Information about the author

Yana S. Ivanova

junior researcher of the Institute of Humanitarian Technologies and Social Engineering of the Department of Sociology

Financial University under the Government of the Russian Federation

49/2 Leningradsky Ave., Moscow 125167, Russia

Received 26.04.2026
 Revised 15.05.2026
 Accepted 29.06.2026

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.



Система многоуровневого управления инновациями на предприятии в условиях интеллектуализации и политико-экономической турбулентности

Павел Сергеевич Бабчин¹, Дмитрий Валерьевич Круглов²✉

^{1, 2} Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

¹ babchin@bk.ru

² kdvspb@list.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6850-5927>

Аннотация

Цель. Создать аналитическую рамку многоуровневого управления инновациями на предприятии с учетом интеллектуализации как фактора повышения устойчивости и результативности инновационной деятельности.

Задачи. Обобщить теоретико-методологические подходы к управлению инновациями и выделить их управленческие ограничения в условиях турбулентной среды; сформировать аналитическую рамку многоуровневого управления инновациями на предприятии; раскрыть роль интеллектуализации в операционализации предложенной модели; предложить систему индикаторов для оценки результативности управления инновациями на различных уровнях.

Методология. В работе использованы методы анализа и синтеза научных подходов, обобщения и систематизации теоретических концепций, структурно-логического моделирования многоуровневых систем, а также определения роли интеллектуализации как системообразующего фактора инновационной деятельности.

Результаты. Сформирована аналитическая рамка многоуровневого управления инновациями, с учетом которой четко выделены стратегический, управленческий и проектно-операционный уровни с системой цифровых и институциональных драйверов. Интеллектуализация концептуализирована как системообразующий фактор, пронизывающий все уровни управления через предиктивную аналитику, искусственный интеллект для скоринга проектов, автоматизацию процессов и развитие компетенций персонала. Предложена система индикаторов, дифференцированная по уровням управления и интегрирующая показатели результативности с показателями интеллектуализации для диагностики зрелости управленческих процессов.

Выводы. Четко выделенный координационный уровень управления устраняет разрыв между стратегическими приоритетами и операционными решениями, обеспечивая согласование внешних институциональных требований технологического суверенитета с внутренними инновационными инициативами предприятия. Система индикаторов создает методическую основу для диагностики дисбалансов в управлении инновациями и формулирования адресных рекомендаций относительно усиления интеллектуализации управленческих процессов в условиях санкционного давления и политико-экономической турбулентности.

Ключевые слова: управление, инновации, технологический суверенитет, интеллектуализация, политико-экономическая турбулентность, цифровая трансформация

Для цитирования: Бабчин П. С., Круглов Д. В. Система многоуровневого управления инновациями на предприятии в условиях интеллектуализации и политико-экономической турбулентности // Экономика и управление. 2026. Т. 32. № 6. С. 769–780. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-6-769-780>

A multi-level innovation management system at an enterprise in the context of intellectualization and political-economic turbulence

Pavel S. Babchin¹, Dmitrii V. Kruglov²✉

^{1, 2} St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

¹ babchin@bk.ru

² kdvspb@list.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-6850-5927>

Abstract

Aim. To create an analytical framework for multi-level innovation management at an enterprise that takes into account intellectualization as a factor in increasing the sustainability and effectiveness of innovation activities.

Objectives. To synthesize theoretical and methodological approaches to innovation management and to identify their managerial limitations in a turbulent environment; to develop an analytical framework for multi-level innovation management at an enterprise; to reveal the role of intellectualization in operationalizing the proposed model; to propose a system of indicators for assessing the effectiveness of innovation management at different levels.

Methods. The study employs methods of analysis and synthesis of scholarly approaches, generalization and systematization of theoretical concepts, structural-logical modeling of multi-level systems, and identification of the role of intellectualization as a system-forming factor in innovation activity.

Results. An analytical framework for multi-level innovation management is developed, which clearly distinguishes strategic, managerial, and project-operational levels with a system of digital and institutional drivers. Intellectualization is conceptualized as a system-forming factor that permeates all management levels through predictive analytics, artificial intelligence for project scoring, process automation, and personnel competence development. A system of indicators, differentiated by management level and integrating performance indicators with intellectualization indicators for diagnosing the maturity of management processes, is proposed.

Conclusions. The clearly distinguished coordination management level eliminates the gap between strategic priorities and operational decisions, ensuring alignment between external institutional requirements of technological sovereignty and the enterprise's internal innovation initiatives. The indicator system creates a methodological foundation for diagnosing imbalances in innovation management and formulating targeted recommendations for strengthening the intellectualization of management processes under conditions of sanctions pressure and political-economic turbulence.

Keywords: management, innovation, technological sovereignty, intellectualization, political-economic turbulence, digital transformation

For citation: Babchin P.S., Kruglov D.V. A multi-level innovation management system at an enterprise in the context of intellectualization and political-economic turbulence. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(6):769-780. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-6-769-780>

Введение

В условиях обострения глобальной технологической конкуренции эффективность управления инновационными процессами становится ключевым фактором конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и национальной экономики. В Российской Федерации (РФ) ввиду наращивания инновационного потенциала и роста вложений в инновации сохраняется устойчивая диспропорция между масштабом инвестиций и

сравнительно низкой активностью организаций в реализации инновационных проектов, что указывает на институциональные и управленческие ограничения результативности инновационной политики. В турбулентной среде, которая характеризуется жестким нормативно-правовым регулированием и ресурсными ограничениями, становится актуальной необходимость научного обоснования и методического совершенствования модели управления инновационного менеджмента в российской практике.

Материалы и методы

Методологическая основа исследования сформирована в процессе проведения системного анализа, теоретического обобщения, сравнительного анализа зарубежных и отечественных подходов к управлению инновациями, концептуального моделирования, анализа стратегических документов. Это позволяет рассматривать инновационную деятельность предприятия как совокупность взаимосвязанных элементов. Информационной базой послужили статистические данные Института статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ) за 2026 г., материалы профильных научных журналов, представленные в открытом доступе, стратегические документы РФ (Концепция технологического развития РФ на период до 2030 г., региональные стратегии инновационного развития).

Отбор публикаций осуществлен по критериям тематической релевантности, доступности полного текста и соответствия предмету исследования. Стратегические документы использованы для характеристики внешнего институционального контекста. Работа носит концептуально-теоретический характер, с разработкой аналитической рамки и системы индикаторов.

Теория

В течение последних лет управление инновациями на российских предприятиях оказалось в центре сразу нескольких пересекающихся тенденций. С учетом внешнеэкономических ограничений, роста технологической неопределенности и актуализации курса на технологический суверенитет инновационная деятельность понимается как системный механизм адаптации предприятия к изменяющимся условиям рынка и институциональной среды. На уровне государственной стратегии данная логика получила нормативное закрепление в Концепции технологического развития РФ на период до 2030 г., в которой в качестве приоритетов указаны достижение технологического суверенитета, переход к инновационно ориентированному экономическому росту и развитие высокотехнологичных производственных систем.

Вместе с тем государственная политика и институциональная среда все чаще сти-

мулируют инновационную активность, что находит отражение в динамике инновационных показателей и росте затрат на инновации. Актуальность исследования усиливается тем, что инновационное развитие в отечественной практике происходит в условиях турбулентной институциональной среды. Речь идет о необходимости ускорения формирования отечественных линий разработки технологий, перестройки механизмов кооперации, обновления кадровых и управленческих компетенций. К вызовам текущего десятилетия, отраженным в Концепции технологического развития РФ на период до 2030 г., относятся технологическое отставание, низкая инновационная активность бизнеса, кадровые ограничения и нарушение функционирования производственных систем под воздействием санкций. Следовательно, в центре внимания оказывается архитектура управления инновационной деятельностью, способная обеспечить согласование стратегических приоритетов, распределение ресурсов, координацию инициатив и масштабирование нововведений.

Статистические данные подтверждают, что инновационная и научно-технологическая сфера в России сохраняет значимый масштаб, но демонстрирует противоречивую динамику. По данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, суммарный объем внутренних затрат на исследования и разработки с учетом малых предприятий в 2024 г. составил 1,94 трлн руб., или 0,97 % валового внутреннего продукта [1]. Этот показатель остается стабильным с 2022 г., хотя санкции привели к ограничению доступа к иностранным технологиям, удорожанию импорта, затруднению привлечения инвестиций и, как следствие, к снижению инновационной активности российских компаний [2]. Наблюдается рост количества организаций, выполнявших исследования и разработки. В 2024 г. их насчитывалось около 5,2 тыс., что на 4,6 % выше уровня предыдущего года. Вместе с тем сам по себе рост затрат и численности организаций не устраняет структурную проблему результативности инновационного менеджмента, поскольку при внешнем давлении и высокой неопределенности критическое значение приобретает качество управления.

В литературе представлены системный, проектный и процессный подходы к управлению инновациями, изучены вопросы

Сравнительный анализ подходов к управлению инновациями
 Table 1. Comparative analysis of approaches to innovation management

Подход	Ключевые элементы	Преимущества	Ограничения в российском контексте
Системный	Ресурсы, процессы, компетенции, связи с внешней средой, организационная культура	Целостное видение инновационной системы; учет взаимосвязи элементов	Не конкретизирует механизмы согласования уровней управления; недостаточно внимания к операционализации в условиях турбулентности
Проектный	Отбор, приоритизация, распределение ресурсов, мониторинг реализации, оценка эффективности	Структурированность процедур; фокус на конкретных результатах	Координационный уровень не выделен четко; недостаточный учет санкционных ограничений и требований технологического суверенитета
Процессный	Стандартизация процедур, цифровизация производственных систем, управление знаниями, непрерывное совершенствование	Акцент на операционной эффективности; возможности цифровизации	Фокус преимущественно на операционном уровне; слабая интеграция со стратегическим планированием

Источник: составлено авторами.

инновационного потенциала предприятия [3], цифровизации производственных систем [4], управления знаниями, организационного обучения и вовлеченности персонала [5].

Анализ существующих подходов, приведенных в таблице 1, позволяет выделить несколько устойчивых исследовательских линий и сформулировать ключевые ограничения. Традиционные системные подходы базируются на макроуровневых характеристиках инновационного потенциала, не конкретизируя механизмы согласования различных уровней управления в условиях турбулентности и быстро изменяющихся технологических требований. Проектные и процессные подходы, в свою очередь, не обеспечивают четкого выделения координационного уровня. Эти ограничения задают потребность в интегрированной аналитической рамке многоуровневого управления инновациями, которая четко выделяет уровни управления и описывает механизмы их взаимодействия через цифровые и институциональные драйверы.

Операционализация системного подхода к управлению инновациями представлена в работах об интеграции стратегического, организационного и операционного уровней [6; 7]. Вместе с тем указанные модели разработаны преимущественно в стабильной институциональной среде, с учетом допущений о предсказуемости технологических и рыночных трендов, что ограничивает их применимость к российским предприятиям, функционирующим в условиях санкционного давления, жестких нормативных требований и ресурсных ограничений.

Факторные модели управления инновациями акцентируют влияние экзогенных (глобальные тренды, геополитические факторы) и эндогенных (институциональные и организационные изменения) факторов на обеспечение технологического суверенитета [3], но, как правило, остаются на уровне идентификации факторов, не задают механизмов согласования решений между уровнями управления и инструментов их операционализации.

Управление инновациями предполагает интеграцию с системами управления финансами и рисками предприятия. Высокий уровень неопределенности инновационных проектов определяет необходимость разработки и применения формализованных процедур идентификации, оценки и реагирования на риски на всех этапах инновационного цикла, включая создание резервов на покрытие непредвиденных расходов, диверсификацию портфеля проектов и установление механизмов текущего контроля отклонений, что соответствует подходам к оценке эффективности управления предпринимательскими рисками [8].

Важная роль на современном этапе отведена финансовым инновациям, реализуемым через цифровые инструменты. Инвестиционные платформы становятся инновационной формой привлечения финансовых ресурсов и ключевым драйвером развития финансовых инноваций, расширяя возможности предприятий по мобилизации средств для реализации инновационных проектов [9]. Одновременно финансовый контроль и поддержание финансовой устойчивости ком-

пании можно рассматривать как важные условия обеспечения корпоративной устойчивости и эффективного использования привлеченных ресурсов [10; 11]. Относительно предлагаемой аналитической рамки данные инструменты интерпретируются как часть инфраструктуры интеллектуализации, обеспечивающей устойчивость финансирования инноваций и снижение рисков ввиду политико-экономической турбулентности.

Ключевой тенденцией, определяющей современную трансформацию инновационного менеджмента, выступает интеллектуализация экономики и производственных систем. В отечественной литературе интеллектуализация трактуется как смещение акцента с традиционных материальных факторов производства на знания, информацию, технологии, управленческие решения и интеллектуальный труд [12]. В контексте концепции Индустрии 5.0 интеллектуализация характеризуется как основа построения киберсоциальных экосистем, в которых технологические платформы интегрируются с социальными практиками, компетенциями работников и организационными процессами с учетом мультимодального гиперпространства, обеспечивая гибкость, устойчивость и конкурентоспособность предприятий [13].

Устойчивое развитие предприятий при переходе к новому технологическому укладу требует системной интеграции цифровых инструментов управления инновациями с развитием человеческого капитала и организационных компетенций [14]. Цифровые технологии выступают средством интеллектуализации процессов, позволяя переводить накопленные данные в знания, поддерживать принятие решений, моделировать сложные сценарии развития, которые, как правило, сопровождаются смещением акцента в направлении горизонтальных коммуникаций и редизайна системы взаимодействий внутри организации [15].

Интеллектуализация затрагивает также социально-управленческую компоненту инновационной деятельности. Изменяется структура занятости, а именно снижается доля рутинных операций, возрастают требования к аналитическим, инженерным, ИТ- и управленческим компетенциям работников [16]. Вовлеченность персонала и развитие человеческого капитала становятся критическими факторами успеха инновационных проектов, поскольку при высокой неопределенности именно способность

сотрудников адаптироваться к изменениям, осваивать новые технологии и генерировать идеи определяет результативность инноваций. Материальной основой вовлечения и координации выступают цифровые кадровые платформы, системы управления знаниями, аналитика и сервисы самообслуживания сотрудников, которые трансформируются из вспомогательных инструментов в инфраструктурный каркас операционализации инновационной активности [5]. Для управления инновациями это означает, что повышается значимость инвестиций в развитие компетенций сотрудников, создание цифровой инфраструктуры поддержки процессов интеллектуализации.

В контексте настоящего исследования интеллектуализация управления инновациями понимается как процесс интеграции цифровых технологий (предиктивная аналитика, искусственный интеллект, автоматизация процессов), развития компетенций персонала и формирования способности организации к адаптивному обучению, обеспечивающий согласованность решений на стратегическом, координационном и проектно-операционном уровнях. Это расширяет границы инновационной деятельности, усиливает потребность в более плотной кооперации предприятий с научными и образовательными организациями, поставщиками технологий и инновационными платформами, но и усложняет задачи управления.

Проведенный анализ литературы показывает, что для российских предприятий требуется интегрированная аналитическая рамка управления инновациями, которая четко выделяет координационный уровень, обеспечивающий балансирование стратегической устойчивости и тактической гибкости; рассматривает интеллектуализацию как системообразующий фактор на всех уровнях управления; включает в себя систему индикаторов, дифференцированную по уровням и оценивающую и результативность, и степень интеллектуализации процессов.

Результаты

Управление инновациями на отечественных промышленных предприятиях осуществляется в двухконтурной системе координат. Внешний контур формируется Концепцией технологического развития РФ на период до 2030 г. и региональными стратегиями инновационного развития, определяющими

приоритеты, отраслевую специализацию и меры государственной поддержки, а также институциональными условиями, связанными с санкционными ограничениями и требованиями технологического суверенитета [17]. Институциональная среда инновационной деятельности открывает возможности и показывает ограничения для создания и диффузии инноваций через нормативно-правовую базу, инфраструктуру связей участников и каналы трансфера знаний [18].

Региональный контекст выступает внешним контуром, детерминирующим возможности инновационной деятельности через доступность научно-образовательной инфраструктуры, уровень развития цифровых технологий и меры региональной поддержки. Различия в региональных инновационных системах приводят к тому, что предприятия в субъектах РФ с развитой инфраструктурой имеют больше возможностей для кооперации с университетами, научно-исследовательскими институтами и технопарками, а предприятия в менее развитых субъектах вынуждены компенсировать недостаток собственными ресурсами. Политико-экономическая турбулентность, вызванная санкционными ограничениями и нарушением технологических цепочек, определяет специфический контекст, характеризующийся политико-экономической турбулентностью и возрастанием роли технологического суверенитета. При таких обстоятельствах интеллектуализация управленческих процессов на всех трех уровнях становится системообразующим фактором, который проявляется через специфические цифровые, аналитические инструменты, обеспечивая нормативную устойчивость и адаптивную гибкость.

Внутренний контур структурируется вокруг трех уровней управления: стратегический уровень формирует направления инновационного развития и согласует их с внешними приоритетами; управленческий (координационный) — осуществляет отбор и приоритизацию инициатив, управление портфелем проектов и распределение ресурсов; проектно-операционный — реализует инновационные проекты и обеспечивает их масштабирование. Критически важным является то, что внутренние уровни управления детерминированы такими внешними условиями, как доступность технологий, наличие квалифицированных кадров, раз-

витость региональной инфраструктуры. В результате от системы управления инновациями требуются и нормативная устойчивость, и способность к адаптивной трансформации.

Разработанная аналитическая рамка помогает уточнить содержание ключевых элементов многоуровневой системы управления инновациями. Координационный уровень управления интерпретируется как промежуточный контур системы управления инновациями, обеспечивающий согласование стратегических приоритетов инновационного развития с операционными решениями о запуске, приостановке или завершении тех или иных проектов через портфельное управление, балансирование ресурсов и адаптацию стратегии к изменяющимся условиям. Тем самым координационный уровень выступает связующим звеном между формированием инновационной повестки и ее операционализацией в виде портфеля инициатив.

Для характеристики устойчивости и гибкости многоуровневой системы применяются категории нормативной устойчивости и адаптивной гибкости. Нормативная устойчивость понимается как способность системы управления инновациями обеспечивать устойчивое соответствие инновационной деятельности предприятия требованиям внешней институциональной среды (государственные стратегии, отраслевые стандарты, регуляторные ограничения, требования технологического суверенитета). Адаптивная гибкость предполагает способность системы управления инновациями оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды посредством перераспределения ресурсов портфеля проектов, корректировки приоритетов и модификации механизмов реализации без нарушения стратегической целостности и долгосрочных целей развития.

В совокупности эти элементы задают рамочные параметры многоуровневой архитектуры управления инновациями, и их применяют в дальнейшем для операционализации системы индикаторов по стратегическому, координационному и проектно-операционному уровням.

Предлагаемая аналитическая рамка, отраженная на рисунке 1, конкретизирует каждый уровень через специфические инструменты операционализации и институциональные драйверы.



Рис. 1. Концептуальная модель многоуровневого управления инновациями
Fig. 1. Conceptual model of multi-level innovation management

Источник: составлено авторами.

Стратегический уровень операционализируется через предиктивную аналитику, сценарное моделирование, дорожные карты технологического развития и системы мониторинга внешней среды. Институциональными драйверами выступают Концепция технологического развития РФ на период до 2030 г. и региональные стратегии инновационного развития.

Управленческий (координационный) уровень операционализируется через искусственный интеллект для скоринга проектов, системы поддержки решений, платформы управления проектами, гибкие методологии и механизмы корпоративного управления на основе принципов инновационного управления, включающих в себя построение достоверной информационной базы для оптимизации управленческих решений, обеспечение сбалансированности управления доходом с общей массой поступлений предприятия, учет неравномерности денежных потоков при реализации инноваций и обеспечение ликвидности для поддержания платежеспособности [19]. Драйверами служат цифровые платформы управления проектами, облачные системы и корпоративные стандарты.

Проектно-операционный уровень обеспечивает управление сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции по направлениям анализа рынка, планирования, научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам [20]. Данный уровень операционализируется через роботизированную автоматизацию процессов, цифровые двойники, системы управления обучением, аналитику в сфере управления персоналом и механизмы обратной связи в реальном времени. Драйверами выступают системы управления обучением, кадровые цифровые платформы и инструменты автоматизации.

В таблице 2 предлагается система индикаторов, дифференцированная по уровням управления и содержащая показатели результативности, показатели уровня интеллектуализации.

Показатели результативности отражают конечные управленческие эффекты инновационной деятельности, а показатели уровня интеллектуализации — степень включенности цифровых и аналитических механизмов в управленческие процессы. Для практического применения системы индикаторов необходимо задать источники данных

Система индикаторов оценки результативности управления инновациями
 Table 2. System of indicators for assessing the effectiveness of innovation management

Уровень	Показатели результативности	Показатели уровня интеллектуализации
Стратегический	Окупаемость инновационного портфеля; индекс жизнеспособности новых продуктов; рост доходов от инноваций	Уровень использования предиктивной аналитики; доля решений, принимаемых с применением сценарного моделирования
Управленческий	Баланс нормативной устойчивости и адаптивности; конверсия инициатив в проекты; соотношение плановой и фактической стоимости	Доля проектов, отобранных с использованием инструментов искусственного интеллекта; степень охвата процессов портфельного управления цифровыми системами управления проектами
Проектно-операционный	Доля успешно масштабированных пилотов; снижение транзакционных издержек внедрения; индекс вовлеченности персонала	Доля процессов, автоматизированных с применением роботизированной автоматизации; охват персонала системами управления обучением и цифровыми кадровыми платформами; скорость формирования обратной связи в цифровых системах мониторинга

Источник: составлено авторами.

и базовые подходы к расчету ключевых показателей.

Индекс жизнеспособности новых продуктов на стратегическом уровне можно определить как долю инновационных товаров и продуктов, достигших целевых значений выручки и рентабельности за заданный период, с учетом их удельного веса в инновационном портфеле. Показатель баланса нормативной устойчивости и адаптивной гибкости на координационном уровне целесообразно трактовать как соотношение проектов, инициированных вследствие регуляторных требований, и инициатив опережающего, адаптивного характера. Конверсия инициатив в проекты рассчитывается как отношение числа инициатив, включенных в портфель, к общему потоку заявок, а отклонения по стоимости, соответственно, как соотношение плановых и фактических расходов по проектам. На проектно-операционном уровне индекс вовлеченности персонала формируется с учетом данных опросов и цифровых систем, а доля процессов поддерживается роботизированной автоматизацией.

В совокупности показатели уровня интеллектуализации рассчитывают преимущественно на основе данных корпоративных информационных систем (платформ управления проектами, систем бизнес-аналитики и аналитики в сфере управления персоналом) и экспертных оценок. Это помогает встроить их в действующие цифровые контуры управления и обеспечить регулярный мониторинг динамики интеллектуализации.

Дифференциация индикаторов по уровням управления делает возможной диагностику дисбалансов. Например, высокие показатели на стратегическом уровне при низких на проектно-операционном свидетельствуют о недостаточной операционализации стратегий. Система индикаторов интегрируется в цифровые платформы управления проектами, обеспечивая автоматизацию сбора данных, визуализацию динамики показателей и формирование основы для непрерывного совершенствования управления инновациями. Такая структура дает возможность одновременно оценивать управленческие эффекты и степень включенности интеллектуальных, аналитических, цифровых механизмов в процессы управления.

Обсуждение

Предлагаемая аналитическая рамка создает основу для концептуальной типологизации предприятий по степени развития координационного уровня управления инновациями, как указано в таблице 3. На координационном уровне предложены индикаторы, отражающие баланс нормативной устойчивости и адаптивной гибкости, а также эффективность портфельного управления. Это помогает количественно оценивать функционирование координационного контура, выделенного в рамках предлагаемой модели.

Фрагментарное управление характеризуется имплицитной природой координационного уровня, реализуемого через ситуативные решения топ-менеджмента без опоры на цифровые инструменты оценки и приорити-

Типология предприятий по уровню развития координационного контура управления инновациями

Table 3. Typology of enterprises by the level of development of the coordination loop in innovation management

Критерий	Фрагментарное управление	Формальная координация	Интеллектуализированная координация
Согласование стратегии и операций	Разрыв между стратегическими декларациями и операционными решениями	Формализованные процедуры согласования через проектные офисы, инновационные комитеты	Автоматизированное согласование через цифровые платформы портфельного управления
Цифровые инструменты координации	Отсутствуют	Базовые системы управления проектами без предиктивной аналитики	ИИ-скоринг проектов, предиктивная аналитика рисков, автоматизированный мониторинг портфеля
Компетенции персонала	Фрагментарные знания в области управления инновациями	Формальное обучение без систематического развития	Развитая система обучения, когнитивная готовность к изменениям
Показатели результативности	Отсутствие системы индикаторов координационного уровня	Наличие индикаторов без регулярного мониторинга	Интегрированная система индикаторов с регулярной диагностикой

Источник: составлено авторами.

зации проектов. Формальная координация предполагает наличие организационных структур согласования, однако опирается на экспертные суждения без применения предиктивной аналитики и искусственного интеллекта. Интеллектуализированная координация интегрирует цифровые технологии и развитые компетенции персонала; координационный уровень выступает как самостоятельный контур управления с выделенными ресурсами и индикаторами результативности.

Такая система индикаторов отличается от традиционных показателей инновационной деятельности включением блока интеллектуализации, который оценивает конечные результаты и качество управленческих процессов. Дифференциация индикаторов по уровням управления позволяет диагностировать дисбалансы и создает основу для адресной корректировки управленческих решений.

Выводы

Ввиду изложенного выше можно сформулировать ряд выводов. Существующие подходы к управлению инновациями базируются на стратегическом целеполагании и проектной реализации, оставляя имплицитным координационный уровень, что приводит к разрыву между стратегическими приоритетами и операционными решениями в условиях институциональной турбулентности. Система индикаторов формирует методическую основу для диагностики зрелости управленческих процессов и выявления дисбалансов в системе управления инновациями.

Научная новизна исследования обусловлена разработкой аналитической рамки, четко выделяющей координационный уровень управления и раскрывающей роль цифровых и институциональных драйверов как детерминант инновационной деятельности. Концептуализация интеллектуализации как системообразующего фактора и предложенная система индикаторов отличают разработанную рамку от традиционных подходов к оценке инновационного менеджмента.

Практическая значимость заключается в возможности использования аналитической рамки для диагностики системы управления инновациями на российских предприятиях и формулирования адресных рекомендаций о совершенствовании инновационного менеджмента. Система индикаторов интегрируется в корпоративные системы показателей эффективности и цифровые платформы для автоматизации мониторинга результативности инновационной деятельности. Аналитическая рамка создает основу для увязки корпоративных инновационных стратегий с региональной и государственной политикой технологического развития через операционализацию требований технологического суверенитета.

Предложенная модель имеет концептуальный характер, опирается преимущественно на теоретический анализ и обобщение результатов предшествующих исследований, что ограничивает возможности ее количественной верификации на настоящем этапе. Верификация типологии требует эмпирического исследования на выборке отечественных предприятий. Кроме того, фокус на предприятиях с определенным

уровнем цифровой зрелости и институциональной включенности сужает область применимости модели в организациях сферы услуг и малого бизнеса. Предложенная система индикаторов требует разработки методик измерения показателей интеллектуализации, определения пороговых значений и интеграции в корпоративные системы

управленческого учета. Перспективными направлениями выступают эмпирическая проверка рамки на выборке российских предприятий, адаптация модели к другим секторам экономики и операционализация системы индикаторов для практического применения в отечественной промышленности.

Список источников

1. Индикаторы науки: 2026: стат. сб. / Л. М. Гохберг, Е. А. Стрельцова, М. Я. Бочаров и др. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2026. 428 с.
2. Хоружая Е. Ю., Иншакова Е. И. Влияние неблагоприятной внешней среды на обеспечение технологического суверенитета России: санкционный контекст // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2024. Т. 26. № 4. С. 22–38. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.4.2>
3. Кошелева Т. Н., Мордовец В. А. Система управления инновационной деятельностью на предприятиях в рамках комплексной цифровизации // Инновации. 2023. № 1. С. 90–94. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.011>
4. Таюрская И. С. Оценка информационного потенциала промышленности региона // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2017. № 1–2. С. 315–320.
5. Смешко О. Г., Мордовец В. А., Варданян Э. О. Цифровые инструменты как ключевой элемент технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 1. С. 35–42. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-35-42>
6. Loch C., Ladas K., Kavadias S. Organizational culture, innovation, and competitive performance: A multilevel dynamic model // Management Science. 2025. Vol. 71. No. 11. P. 9193–9212. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2024.05087>
7. Meyer A. D., Goes J. B. Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis // The Academy of Management Journal. 1988. Vol. 31. No. 4. P. 897–923. <https://doi.org/10.5465/256285>
8. Кунин В. А. Инновационные методы оценки эффективности управления предпринимательскими рисками // Экономика и управление. 2007. № 6. С. 44–50.
9. Румянцева А. Ю., Тарутко О. А. Инвестиционные платформы и их роль в развитии финансовых инноваций // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 9. С. 912–922. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-912-922>
10. Румянцева А. Ю., Ногин А. Л. Финансовый контроль: эволюция понятия и современные вызовы // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 2. С. 217–227. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-2-217-227>
11. Румянцева А. Ю., Тарутко О. А. Финансовая устойчивость компаний и ее взаимосвязь с корпоративной устойчивостью // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. № 9. С. 2034–2050. <https://doi.org/10.24891/fc.30.9.2034>
12. Хачатурян М. В. Особенности цифровой трансформации управления инновационной деятельностью компаний // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 2. С. 555–572. <https://doi.org/10.18334/ce.16.2.114165>
13. Бабкин А. В., Шкарупета Е. В., Плотников В. А. Интеллектуальная киберсоциальная экосистема Индустрии 5.0: понятие, сущность, модель // Экономическое возрождение России. 2021. № 4. С. 39–62. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-39-62>
14. Устойчивое развитие регионов в условиях перехода к новому технологическому укладу: монография / О. Г. Смешко, Е. В. Воронина, Н. П. Голубецкая и др. СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2025. 160 с.
15. Каблашова И. В., Логунова И. В., Родионова В. Н. Методология обеспечения вовлеченности персонала в условиях цифровой трансформации предприятия // Вестник университета (Государственный университет управления). 2023. № 8. С. 40–48. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-8-40-48>
16. Гусева Н. И., Советкин Я. Д. Восприятие предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 2. С. 273–307. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.206>
17. Земцов С. П., Барина В. А. Смена парадигмы региональной инновационной политики в России: от выравнивания к «умной специализации» // Вопросы экономики. 2016. № 10. С. 65–81. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-10-65-81>

18. Никонова А. А. Институциональные ограничения и перспективы создания инновационной экономики в России // Экономическое возрождение России. 2022. № 1. С. 137–154. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-137-154>
19. Голубецкая Н. П., Хорошева О. А. Принципы инновационного управления предпринимательским доходом предприятий реального сектора экономики // Экономика и управление. 2011. № 5. С. 48–51.
20. Калко А. А. Экспертные методы оценки управления технологическими инновациями на промышленных предприятиях в контексте цифровой трансформации // Вестник университета (Государственный университет управления). 2024. № 4. С. 73–88. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-4-73-88>

References

1. Gokhberg L.M., Strel'tsova E.A., Bocharov M.Ya., et al. Science indicators: 2026: Stat. coll. Moscow: NRU HSE; 2023. 428 p. (In Russ.).
2. Horuzhaya E., Inshakova E. The impact of an unfavorable external environment on ensuring Russia's technological sovereignty: Sanctions context. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Journal of Volgograd State University. Economics*. 2024;26(4):22-38. (In Russ.). <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.4.2>
3. Kosheleva T.N., Mordovets V.A. Innovation management system at enterprises within the framework of integrated digitalization. *Innovatsii = Innovations*. 2023;(1):90-94. (In Russ.). <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.011>
4. Tajurskaia I.S. The evaluation of region industry information potential. *Vestnik fakul'teta upravleniya SPbGEU*. 2017;(1-2):315-320. (In Russ.).
5. Smeshko O.G., Mordovets V.A., Vardanyan E.O. Digital tools as a key element of human resource management technology in the conditions of digital transformation. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(1):35-42. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-35-42>
6. Loch C., Ladas K., Kavadias S. Organizational culture, innovation, and competitive performance: A multilevel dynamic model. *Management Science*. 2025;71(11):9193-9212. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2024.05087>
7. Meyer A.D., Goes J.B. Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis. *The Academy of Management Journal*. 1988;31(4):897-923. <https://doi.org/10.5465/256285>
8. Kunin V.A. Innovative methods for assessing efficiency of business risk management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2007;(6):44-50. (In Russ.).
9. Rumyantseva A.Yu., Tarutko O.A. Investment platforms and their role in the development of financial innovations. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(9):912-922. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-912-922>
10. Rumyantseva A.Yu., Nogin A.L. Financial control: Evolution of the concept and modern challenges. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(2):217-227. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-2-217-227>
11. Rumyantseva A.Yu., Tarutko O.A. Financial stability of companies and its relationship with corporate sustainability. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2024;30(9):2034-2050. (In Russ.). <https://doi.org/10.24891/fc.30.9.2034>
12. Khachatryan M.V. Digital transformation in companies' innovation management. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2022;16(2):555-572. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/ce.16.2.114165>
13. Babkin A.V., Shkarupeta E.V., Plotnikov V.A. Intelligent cyber-social ecosystem of Industry 5.0: Definition, essence, model. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii = Economic Revival of Russia*. 2021;(4):39-62. (In Russ.). <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-39-62>
14. Smeshko O.G., Voronina E.V., Golubetskaya N.P., et al. Sustainable development of regions in the context of transition to a new technological structure. St. Petersburg: St. Petersburg University of Management Technologies and Economics; 2025. 160 p. (In Russ.).
15. Kablashova I.V., Logunova I.V., Rodionova V.N. Methodology for ensuring employee engagement in the context of enterprise digital transformation. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2023;(8):40-48. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-8-40-48>
16. Guseva N.I., Sovetkin Ya.D. Managerial innovations antecedents perception by employees of Russian companies. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2022;20(2):273-307. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.206>
17. Zemtsov S.P., Barinova V.A. The paradigm changing of regional innovation policy in Russia: From equalization to smart specialization. *Voprosy ekonomiki*. 2016;(10):65-81. (In Russ.). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-10-65-81>

18. Nikonova A.A. Institutional limitations and prospects in creating an innovative economy in Russia. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii = Economic Revival of Russia*. 2022;(1): 137-154. (In Russ.). <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-137-154>
19. Golubetskaya N.P., Horosheva O.A. Principles of innovative management of the enterprise income for the enterprises of real economy sector. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2011;(5):48-51. (In Russ.).
20. Kalko A.A. Expert methods for assessing technological innovation management at industrial enterprises in the context of digital transformation. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2024;(4):73-88. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-4-73-88>

Информация об авторах

Павел Сергеевич Бабчин

аспирант

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

Дмитрий Валерьевич Круглов

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры управления
социально-экономическими системами

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а

Поступила в редакцию 20.05.2026
Прошла рецензирование 18.06.2026
Подписана в печать 29.06.2026

Information about the authors

Pavel S. Babchin

postgraduate student

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

Dmitrii V. Kruglov

D.Sc. in Economics, Professor,
Professor at the Department of Management
of Socio-Economic Systems

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

Received 20.05.2026
Revised 18.06.2026
Accepted 29.06.2026

Конфликт интересов: авторы декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.