

УДК 330.222

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

О.А. Новикова, А.В. Богданова

Старооскольский технологический институт им. А.А.Угарова (филиал) ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Старый Оскол, e-mail: olga090984@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуется роль оценки инновационного климата в системе стратегического управления промышленными предприятиями. На основе теоретических разработок О.А. Новиковой систематизируются подходы к оценке инновационного климата, обосновывается его значение для выбора стратегических альтернатив. Проведен анализ инновационной среды Белгородской области за 2023–2025 гг. и эмпирическое исследование четырех промышленных предприятий региона, таких как АО «Кондитерская фабрика «Славянка» г. Старый Оскол, ГК «Эфко» г. Алексеевка, ГК «Агро-Белогорье» г. Белгород и Яковлевского ГОКа входящего в состав ПАО «Северсталь». Выявлены ключевые драйверы и барьеры инновационного развития, предложена адаптивная модель стратегического позиционирования, основанная на авторской методике оценки.

Ключевые слова: инновационный климат, стратегическое управление, промышленные предприятия, импортозамещение, цифровая трансформация, Белгородская область, методика оценки, инновационная активность.

ASSESSMENT OF THE INNOVATION CLIMATE AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL

O.A. Novikova, A.V. Bogdanova

Stary Oskol Technological Institute named after. A.A.Ugarova (branch) Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education "National Research Technological University "MISIS", Stary Oskol, e-mail: olga090984@yandex.ru

Abstract. The article examines the role of assessing the innovation climate in the strategic management system of industrial enterprises. Based on the theoretical developments of O.A. Novikova, approaches to assessing the innovation climate are systematized, and its importance for choosing strategic alternatives is substantiated. The analysis of the innovation environment of the Belgorod region for 2023–2025 and an empirical study of four industrial enterprises in the region, such as JSC Slavyanka Confectionery Factory in Stary Oskol, Efko Group of Companies in Alekseevka, Agro-Belogorye Group of Companies in Belgorod and Yakovlevsky GOK, which is part of PJSC Severstal. The key drivers and barriers of innovative development have been identified, and an adaptive strategic positioning model based on the author's assessment methodology has been proposed.

Keywords: innovation climate, strategic management, industrial enterprises, import substitution, digital transformation, Belgorod region, assessment methodology, innovation activity.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.05.2026

Дата принятия статьи в печать: 25.06.2026

Введение

В условиях санкционного давления и курса на достижение технологического суверенитета способность промышленных предприятий генерировать и внедрять инновации становится критическим фактором конкурентоспособности и экономической безопасности. Ключевым инструментом управления этим процессом выступает оценка инновационного климата, под которым понимается совокупность субъективных и объективных особенностей внешней и внутренней среды, определяющих способность хозяйствующего субъекта адаптироваться к новым технологиям и продуктам. Как справедливо отмечают О.А. Новикова и А.В. Богданова, значимость исследования инновационного климата обусловлена «острой потребностью в эффективных средствах мониторинга и анализа процесса инновационного развития, позволяющих своевременно выявлять существующие тенденции и формировать стратегию дальнейших шагов по улучшению инновационной обстановки» [2].

Теоретической базой настоящего исследования послужили работы О.А. Новиковой. В своей диссертации «Управление инновационной активностью хозяйствующих субъектов в условиях

саморазвития» Новикова О.А. предлагает рассматривать предприятие как саморазвивающуюся систему, в которой инновационная активность является не реакцией на внешние изменения, а постоянно действующим внутренним процессом [1]. Автор также разработал структуру системы управления инновационной активностью, выделив управляющую и управляемую подсистемы, что позволяет понять, какие отделы отвечают за разработку стратегии и какие ресурсы вовлечены в создание нового продукта. Кроме того, Новиковой О.А. предложена методика мониторинга показателей на основе относительных величин, позволяющая проводить сравнительный анализ между предприятиями одной отрасли [1].

Проблема заключается в разрыве между наличием многочисленных методик оценки и их практическим использованием при разработке стратегий. Особенно актуальна эта задача для промышленных предприятий Белгородской области — региона, который по итогам 2025 года вновь подтвердил лидерство по цифровой трансформации.

Цель исследования

Цель настоящей статьи определяется разработкой адаптивной методики оценки инновационного климата, пригодной для стратегического управления на уровне отдельного предприятия, и апробировать её на примере четырех промышленных компаний Белгородской области.

Результаты исследования

Теоретические основы оценки инновационного климата

В совместной работе О.А. Новиковой и А.В. Богдановой на тему «Формирование методологических подходов к оценке инновационного климата» систематизируются современные подходы к оценке инновационного климата. Инновационный климат трактуется авторами как многомерный конструкт, включающий институциональные, ресурсные, культурные и технологические измерения. В рамках предложенного подхода особый интерес представляют применяемые методики оценки, которые должны базироваться на совокупности современных подходов, объединяющих качественные, то есть экспертные и количественные, то есть индикаторные способы анализа. Для достижения поставленных целей авторами были обоснованы четкие критерии оценки, разработана структура инструментария для накопления и обработки материала, проведено подробное изучение реальных данных [2].

В диссертационном исследовании О.А. Новиковой предложена трехуровневая модель управления инновационной активностью промышленного предприятия [1].



Рис. 1. Система управления инновационной активностью промышленного предприятия.

На рисунке 1 отражена авторская концепция управления инновационной активностью. Внешняя среда (инновационный климат на макро- и мезоуровнях) оказывает влияние на предприятие, которое, в свою очередь, через управляющую подсистему, которая включает в себя стратегический, тактический и операционный уровни, воздействует на управляемую подсистему, включающую научные исследования, конструкторские разработки, опытное производство, выпуск инновационной продукции, а также ее сбыт и маркетинг. Такая структура позволяет не просто констатировать наличие или отсутствие инноваций, а понять, как именно происходит управление инновационным процессом.

Анализ регионального инновационного климата Белгородской области.

Для количественной оценки внешних условий инновационной деятельности в региональном разрезе был проведен анализ ключевых статистических показателей Белгородской области за 2023–2025 гг. Как следует из приведенных данных, регион демонстрирует устойчивую положительную динамику по всем ключевым индикаторам. В частности, удельный вес инновационно-активных организаций в промышленности вырос с 16,2% в 2023 году до прогнозируемых 19,1% к концу 2025 года. Еще более показательной является динамика удельного веса технологических инноваций в промышленности, что показывает рост с 28,5% до 31,8% за тот же период, что подтверждает не только количественный, но и качественный сдвиг. По итогам 2024 года Белгородская область заняла 4-е место в Российской Федерации по общему уровню инновационной активности, а по показателям цифровой трансформации регион уверенно лидирует в стране, сохраняя 1-ю позицию (табл. 1). Созданный в регионе Научно-образовательный центр мирового уровня «Инновационные решения в АПК» выступает катализатором синергии в триаде «власть — университет — бизнес», обеспечивая доступ к научно-образовательному ресурсу для промышленных предприятий.

Таблица 1

Ключевые показатели инновационной активности Белгородской области за 2023–2025 гг.

Показатель	2023 год	2024 год	2025 год
Удельный вес инновационно-активных организаций в промышленности, %	16,2	17,9	19,1
Удельный вес технологических инноваций в промышленности, %	28,5	30,1	31,8
Место в РФ по инновационной активности	6	4	4
Место в рейтинге цифровой трансформации РФ	1	1	1

На основании данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики [7] по Белгородской области и прогнозным данным в динамике за три года мы видим, что регион демонстрирует устойчивый рост по всем показателям. Удельный вес инновационно-активных организаций увеличился на 2,9 %, а удельный вес технологических инноваций — на 3,3 %. По итогам 2024 года регион поднялся с 6-го на 4-е место в общероссийском рейтинге инновационной активности и сохраняет лидерство по цифровой трансформации. Таким образом, внешний инновационный климат Белгородской области оценивается как благоприятный для реализации инновационных стратегий.

Для верификации теоретических положений были отобраны четыре промышленных предприятия Белгородской области, представляющие различные отрасли и демонстрирующие различные модели инновационного поведения. Анализ охватывает период 2023–2025 гг. и основан на данных открытой отчетности, инвестиционных деклараций и отраслевых обзоров.

Первым рассматриваемым предприятием является АО «Кондитерская фабрика «Славянка», которая находится в городе Старый Оскол [3]. АО «Кондитерская фабрика «Славянка» является крупным многопрофильным холдингом, включающим кондитерское производство, полиграфию и машиностроение. Инновационная политика предприятия основана на последовательной автоматизации производственных линий и системе контроля качества. В 2024–2025 гг. реализован ряд инновационных инициатив: программа модернизации гофропроизводства с запуском новой

линии, позволяющей удвоить объемы производства до 23 млн кв. метров в месяц; внедрение современной вакуумной аспирационной системы для очистки воздуха; открытие нового складского комплекса площадью свыше 5 тыс. кв. м для оптимизации логистики. Также активно развивается машиностроительное направление: Старооскольский механический завод, входящий в группу компаний «Славянка», отметивший 115-летие, закупает новые станки с ЧПУ и программное обеспечение, осваивает выпуск сложных деталей на лазерных установках. В 2025 году группа компаний «Славянка» получила 12 медалей в конкурсе «Лучший продукт года» на международной выставке «Продэкспо – 2025». В терминах О.А. Новиковой, на фабрике хорошо отлажена управляемая подсистема (производство, логистика, контроль качества), однако управляющая подсистема ориентирована на адаптационную стратегию без создания собственных прорывных инноваций. В июне 2025 года появилась информация об использовании нейросетей для генерации новых рецептур сладостей, что свидетельствует о начале внедрения элементов искусственного интеллекта в производственные процессы.

Следующее предприятие – ГК «Эфко», которое располагается в городе Алексеевка, является крупнейшим игроком на российском рынке жиров и масел, а также перспективным разработчиком в области промышленной биотехнологии. Инновационная стратегия компании — наступательная, ориентированная на создание собственных прорывных технологий и продуктов. В 2024 году инвестиции в инновации и классический пищевой бизнес составили 30 млрд рублей, а в 2025 году вложения превысят 40 млрд рублей [4]. Ключевые инновационные достижения 2024–2025 гг.:

- Создание синтезированного аналога масла какао с использованием биотехнологий, способного полностью вытеснить натуральный продукт с российского рынка к 2026 году [5].
- Развитие производства «сладких белков» — инновационного заменителя сахара, не вызывающего инсулинового отклика, открывающего перспективы для профилактики диабета [5].
- Инвестиции 2,6 млрд рублей в создание первого в России производства эмульгаторов и среднецепочечных триглицеридов (МСТ) в Воронежской области для обеспечения независимости от импортных поставок.

В Белгородской области «Эфко» уже запустило завод «Еды будущего» стоимостью 3,5 млрд рублей по выпуску функциональных белков и пищевых волокон. ГК «Эфко» в наибольшей степени соответствует модели саморазвивающейся системы по О.А. Новиковой: компания имеет собственный R&D-центр и инновационный центр «Бирюч», что является материальным воплощением управляющей подсистемы из диссертационного исследования [1].

Далее рассмотрим ГК «Агро-Белогорье», располагается в городе Белгород и является одним из лидеров российского АПК. В условиях вынужденного импортозамещения и ухода западных поставщиков ПО и оборудования компания приняла стратегическое решение — создать собственную инновационную инфраструктуру. В 2024 году в структуре холдинга создана Дирекция по инновационному развитию и цифровизации, основная задача которой — разработка и внедрение цифровых решений, способных оптимизировать производственные и административные процессы [6].

Ключевые инновационные инициативы 2024–2025 гг.:

- Запуск проектов «Беспилотный комбайн» и «Цифровое поле» в секторе растениеводства [6].
- Реализация проекта «Мясная биржа» для оптимизации торговли мясной продукцией [6].
- Внедрение автоматизации производственных процессов: системы контроля минеральных удобрений, дистанционного контроля сельскохозяйственных угодий и контроля движения урожая.

Стратегическая цель дирекции на ближайший год — это получение статуса «Инновационный холдинг» от министерства сельского хозяйства РФ. Это яркий пример институционального ответа на вызовы внешней среды — создание новых структурных элементов управляющей подсистемы, что соответствует концепции саморазвития О.А. Новиковой.

И последним рассматриваемым объектом был выбран АО «Яковлевский ГОК», входящий в состав ПАО «Северсталь». Яковлевский ГОК является единственным в России предприятием подземной добычи железной руды с высоким содержанием железа (до 70%). Инновационная активность управляется на уровне материнской компании «Северсталь». В 2025 году комбинат

инвестировал 2,6 млрд рублей в модернизацию производства: переоснащение скиповой подъемной установки (180 млн руб.), калориферные установки для обогрева шахтного ствола (500 млн руб.), обновление парка техники (1,2 млрд руб.). В области цифровизации внедряются: платформа искусственного интеллекта для определения нарушений техники безопасности через систему видеонаблюдения (68 млн руб. на проекты промышленной безопасности в 2025 г.); система машинного зрения для контроля рисков; тестирование дронов для 3D-моделирования горных выработок. С 2017 по 2025 гг. «Северсталь» инвестировала в Яковлевский ГОК более 38 млрд рублей, а на 2026 год запланировано еще 4,6 млрд рублей. Яковлевский ГОК демонстрирует эффективное внедрение цифровых инноваций, однако локальный потенциал саморазвития штаба ограничен корпоративными регламентами материнской компании.

Таблица 2

**Диагностика инновационной активности предприятий на основе подхода
О.А. Новиковой за 2023–2025 гг.**

Показатель	АО «Кондитерская фабрика «Славянка»	ГК «Эфко»	ГК «Агро-Белогорье»	АО «Яковлевский ГОК»
Способность к саморазвитию	Стандартная (адаптация)	Высокая (опережение)	Стандартная (институциональный ответ)	Стандартная (корпоративное управление)
Зрелость системы управления	Функциональная	Выделенный R&D – центр «Бирюч»	Выделенная Дирекция по инновациям	Интегрирована в корпоративный центр «Северстали»
Ресурсная обеспеченность	Регулярная модернизация	40+ млрд руб. (2025)	Развивающаяся	2,6 млрд руб. (2025)
Результативность (новый продукт или услуга)	12 медалей «Продэкспо-2025»	Биоаналог какао, сладкие белки	ИИ-система «Айболит», цифровые проекты	ИИ-видеоаналитика безопасности

В таблице представлен сравнительный анализ четырех промышленных предприятий по критериям, выделенным в диссертации О.А. Новиковой. Как видно из данных, наиболее высокий уровень саморазвития и зрелости системы управления демонстрирует ГК «Эфко», что коррелирует с наибольшим объемом инвестиций в инновации (свыше 40 млрд руб. в 2025 году). ГК «Агро-Белогорье» сделала ставку на институциональную инновацию — создание специализированной Дирекции по инновационному развитию и цифровизации. Яковлевский ГОК и АО «Славянка» реализуют адаптационные стратегии, ориентированные на модернизацию и цифровизацию текущих процессов без создания собственных прорывных R&D-центров.

Методика оценки инновационного климата как инструмент стратегического управления.

Объединяя теорию О.А. Новиковой и А.В. Богдановой [2] и данные эмпирического анализа, предлагается методика, обеспечивающая «обратную связь» между результатами диагностики инновационного климата и корректировкой управленческих решений. Алгоритм включает четыре этапа:

1. Сбор и верификация данных на основе официальной статистики, отраслевых обзоров, данных глобальных рейтингов, а также социологических опросов для субъективных параметров.
2. Расчет интегрального индекса инновационного климата ($I_{ИК}$) с использованием аддитивной свертки с весовыми коэффициентами, определяемыми методом анализа иерархий.
3. Кластеризация по степени благоприятности.
4. Формирование стратегических альтернатив в соответствии с таблицей 3.

В таблице представлена адаптивная модель выбора стратегии в зависимости от интегрального показателя инновационного климата. Высокий уровень ($I_{ИК} \geq 0,70$) предполагает наступательную стратегию с созданием собственных R&D-центров и венчурным финансированием. Средний уровень (0,40–0,69) — адаптационную стратегию с акцентом на импортозамещение, цифровизацию и развитие инфраструктуры. Низкий уровень ($< 0,40$) требует догоняющей стратегии с опорой на прямую государственную поддержку и закупку готовых технологий. На предприятиях Белгородской области высокий уровень инновационного климата демонстрирует ГК

«Эфко», тогда как остальные три предприятия находятся в зоне среднего уровня, что коррелирует с их адаптационными стратегиями.

Таблица 3

Адаптивная модель стратегических действий в зависимости от уровня инновационного климата.

Уровень инновационного климата	Значение I_ИК	Рекомендуемая стратегия	Приоритетные инструменты управления	Пример предприятия
Высокий (благоприятный)	$\geq 0,70$	Наступательная	Венчурное финансирование, собственный R&D-центр, форсайт-проекты	ГК «Эфко»
Средний (умеренно-благоприятный)	0,40-0,69	Адаптационная	ГЧП, субсидирование R&D, развитие инфраструктуры, цифровизация процессов	ГК «Агро-Белогорье», Яковлевский ГОК, АО «Славянка»
Низкий (неблагоприятный)	$< 0,40$	Догоняющая/оборонительная	Прямая бюджетная поддержка, специальные налоговые режимы, импорт технологий	-



Рис. 2. Алгоритм выбора стратегии на основе оценки инновационного климата (по методике О.А. Новиковой).

Рисунок 2 показывает последовательную диагностику внешней среды (макро- и мезоклимата), оценку внутренней среды по методике Новиковой (наличие стратегической воли к инновациям, R&D-инфраструктуры, ресурсной обеспеченности) и формирование адаптивной стратегической альтернативы. В зависимости от сочетания внешних и внутренних факторов предприятие выбирает наступательную (как ГК «Эфко») или адаптационную (как «Славянка», «Агро-Белогорье», Яковлевский ГОК) стратегию.

Заключение

В заключение можно сказать, что проведенное исследование подтверждает, что оценка инновационного климата является не просто статистической процедурой, а действенным инструментом стратегического управления. Используя теоретическую базу работ О.А. Новиковой и А.В. Богдановой, мы приходим к следующим выводам:

1. Инновационный климат Белгородской области характеризуется опережающими общероссийскими показателями, что создает благоприятные внешние условия для инновационного развития. Создание НОЦ мирового уровня «Инновационные решения в АПК» является важным институциональным катализатором.
2. Анализ четырех промышленных предприятий выявил три различные модели инновационного поведения: наступательная стратегия (ГК «Эфко») с масштабными инвестициями в биотехнологические R&D; адаптационная стратегия с институциональной инновацией (ГК «Агро-Белогорье»); адаптационная стратегия с акцентом на автоматизацию и модернизацию (АО «Славянка», Яковлевский ГОК).
3. Предложенная трехуровневая методика, основанная на подходах О.А. Новиковой, позволяет не только оценивать текущий уровень инновационного климата, но и формировать адаптивные стратегические альтернативы, что повышает обоснованность управленческих решений как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне региона.

Практические рекомендации заключаются в том, что предприятиям Белгородской области целесообразно: внедрить регулярный мониторинг инновационного климата, а именно не реже 1 раза в год, с использованием предложенного инструментария; активизировать участие в программах Белгородского регионального ресурсного инновационного центра; развивать кооперацию с НОЦ «Инновационные решения в АПК» для повышения качества R&D и доступа к молодым кадрам.

Литература

1. Новикова О.А. Управление инновационной активностью хозяйствующих субъектов в условиях саморазвития: дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2013. 159 с. EDN: SUXVEX.
2. Новикова О.А., Богданова А.В. Формирование методологических подходов к оценке инновационного климата // *Управленческий учет*. 2025. № 10-2. С. 554-558. EDN: CJYWLE.
3. Новости Старый Оскол. [Электронный ресурс]. URL: <https://oskoltv.ru/news/gruppa-kompanij-slavjanka-podvodit-uspehi-goda-est-chem-gorditsja/#masthead> (дата обращения: 27.05.2026).
4. Поле РФ/ [Электронный ресурс]. URL: <https://поле.рф/journal/publication/gk-efko-vlozhit-v-razvitie-biznesa-bolee-40-mlrd-rubleiy-v-2025-godu> (дата обращения: 27.05.2026).
5. «ЭФКО» заменит натуральное какао на биосинтетический аналог. [Электронный ресурс]. URL: <https://dairynews.today/kz/news/efko-zamenit-naturalnoe-kakao-na-biosinteticheskiy-analog.html> (дата обращения: 27.05.2026).
6. В ГК «Агро-Белогорье» созданы две новые дирекции. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bizon.ru/news/print/id/482915/format/smoothbox> (дата обращения: 27.05.2026).
7. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 27.05.2026).