

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 105-119.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):105-119.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 338.24 + 658.51

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284101>

НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КОНТРОЛЮ ПРОЦЕССА ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Наталья Валерьевна Ващенко¹, Елена Сергеевна Кравченко²

^{1,2}Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила
Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия

¹vashenko2006@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4955-9791>

²krav.elen07@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6480-5102>

Аннотация. Статья посвящена разработке нового научно-методологического подхода к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий. Рассмотрены научные подходы к определению понятия «результаты инновационной трансформации», определены ключевые аспекты, влияющие на этот процесс, обоснована необходимость комплексного подхода к управлению результатами инноваций. Предлагается оригинальная методология оценки и контроля процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, включающая интеграцию качественных и количественных показателей, технологические и управленческие факторы, а также внешние условия, формирующие результат инновационной трансформации. Сфокусировано внимание на значимости управленческой компетенции и внутренней культуры инноваций, способствующих успешной инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий. Предложена система показателей для оценки контроля процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, включающая три цикла инновационного процесса: готовность к трансформации, сам процесс интеграции инноваций и итоговые результаты, выражающиеся в повышении эффективности, конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Ключевые слова: инновационная трансформация, бизнес-модель предприятия, контроль результатов процесса, инновативность, инновационность, инновационная восприимчивость, инновационная способность, инновационная диспозиция, инновационная культура, инновационная ёмкость, инновационное пространство

Для цитирования: Ващенко Н. В., Кравченко Е. С. Научно-методологический подход к контролю процесса инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 105-119. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284101>.

Original article

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO CONTROLLING THE INNOVATION TRANSFORMATION OF RETAIL BUSINESS MODELS

Natalia V. Vashchenko¹, Elena S. Kravchenko²

^{1,2}Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail
Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia

¹vashenko2006@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4955-9791>

²krav.elen07@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6480-5102>

Abstract. The article focuses on developing a new scientific and methodological approach to controlling the results of the innovation transformation of business models. It examines scientific approaches to defining "innovation transformation results," identifies key aspects influencing this process, and justifies the need for a comprehensive approach to managing innovation results. An original methodology for assessing and controlling the innovation transformation of a business model is proposed, integrating qualitative and quantitative indicators, technological and managerial factors, and external conditions shaping the innovation transformation result. Attention is focused on the importance of managerial competence and internal culture of innovation, contributing to the successful innovation transformation of business models. A system of indicators is proposed for assessing the control of the innovation transformation of a business model, including three cycles of the innovation process: readiness for transformation, the process of integrating innovations, and the final results, expressed in increased efficiency, competitiveness, and financial stability of the enterprise.

Keywords: innovation transformation, business model, process control, innovativeness, innovation, innovative receptivity, innovative ability, innovative disposition, innovation culture, innovation capacity, innovation space

For citation: Vashchenko N. V., Kravchenko E. S. Scientific and methodological approach to controlling the innovation transformation of retail business models // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):105-119. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284101>.

Введение

Рост национальной экономики возможен только в условиях развития её инновационного развития. Сегодня государство принимает активные меры по поддержке инновационного развития, предоставляя субсидии, налоговые льготы и государственные заказы для инновационных предприятий. Важную роль играют специальные программы и фонды, финансирующие разработку новых технологий и стартапов. Результаты инновационной трансформации действующих бизнес-моделей отечественных предприятий, собственно, и являются результатом их инновационного развития, что в совокупности формирует тенденции инновационного развития экономики России. В современных условиях рыночной среды, которая отличается высоким уровнем конкуренции, обусловленной ростом числа игроков и усложнением предпочтений потребителей, именно инновационная трансформация позволяет предприятиям выделяться на фоне конкурентов, предлагая уникальные продукты и услуги, соответствующие ожиданиям клиентов. Она служит основой для перехода к новому уровню экономического роста, основанному на высоких технологиях и интеллектуальной собственности. Поэтому проблематика управления результатами инновационной трансформации бизнес-модели предприятий является неотъемлемой от проблематики управления инновационным развитием и приобретает большую актуальность. Контролирование, являясь предфазой регулирования, является

необходимым условием своевременной и объективной реакции системы управления бизнес-моделью предприятия. В условиях быстро меняющейся среды эффективность реализации контрольной функции приобретает особую значимость и требует качественного информационно-аналитического обеспечения, отвечающего требованиям своевременности, соответствия, достоверности, гибкости и адаптивности.

Проблематика методологии управления инновационностью и инновационной трансформацией бизнес-моделей предприятий является предметом активных научных исследований отечественных учёных. Данной проблематике посвятили свои исследования: С. А. Арутюнян, Н. В. Соловьёва, Е. Р. Галяув [1], Б. С. Бадмаева [2], Д. Ю. Беляков [3], В. В. Бирюков [4], Д. В. Вельмисова [5], М. М. Волков, С. А. Осадчий [6], Ю. В. Данилкина, А. О. Яковлева [7], И. В. Денисов [8], В. И. Долгова [9], Ж. Н. Казиева, Ш. М. Гаджиев [10], Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова, Е. И. Коровина [11], А. С. Карикова [12], И. Н. Краковская, Ю. В. Корокошко, Н. В. Аникина [13], Й. Майлс [14], Т. В. Миролюбова, М. В. Радионова [15], И. В. Нирода, А. Ю. Анисимов [16], Э. Н. Ожиганов, Р. А. Чурсин [17], Ю. А. Олейникова [18], Е. А. Попов [19], Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова, Н. В. Аникина [20], А. И. Селезнёва [21], Т. В. Сергеевич [22], А. А. Урунов, Л. Ф. Левина [23], Л. И. Ушвицкий, А. А. Тер-Григорьянц [24] и другие. В большинстве исследований результаты инновационной трансформации бизнес-модели предприятия как объекта управления, её функций, в частности контрольной, и их информационно-аналитического обеспечения рассматриваются обособленно и фрагментарно, с акцентом лишь на отдельных признаках инновационной деятельности и её результирующих проявлениях. К тому же, остаются практически не проработанными вопросы определения результатов инновационной трансформации бизнес-моделей, не освещены критерии и показатели оценки контроля.

Современные условия развития инновационной экономики России на всех уровнях хозяйствования экономических субъектов, в частности в сфере розничной торговли, требуют комплексного подхода к управлению результатами инновационной трансформации бизнес-моделей, которые должны проектироваться на контрольную управленческую функцию с целью обеспечения эффективности управления конкурентоспособностью бизнес-модели предприятия в условиях быстро изменяющейся бизнес-среды. Внедрение такого подхода обуславливает необходимость постоянного развития теории, методологии и инструментария информационно-аналитического обеспечения контроля процесса инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий и разработки соответствующего информационно-аналитического обеспечения.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – развитие научно-методологического подхода к контролю процесса инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий. Достижение поставленной цели обусловило решение следующих задач:

- 1) провести анализ дефиниций и выделить экспликационные маркеры понятия «инновационная трансформация бизнес-модели предприятия»;
- 2) сформировать систему показателей контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия по уровням экономической системы (микро-, мезо-, макро-);
- 3) охарактеризовать основные взаимосвязи элементов и механизмы их воздействия на процесс контроля инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли;
- 4) разработать систему показателей для осуществления контроля по стадиям инновационной трансформации бизнес-модели предприятия.

Методы исследования

Для обоснования научно-методологического подхода к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий в исследовании были использованы методы: систематизации и обобщения (для формирования таблиц дефиниций («инновационная трансформация бизнес-модели» и «результат инновационной трансформации»)), что позволило выявить ключевые аспекты исследуемых категорий; сравнительного анализа (для критического анализа взглядов учёных и исследователей на определение ключевых аспектов различных подходов); классификации и структурирования (для формирования системы показателей контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия); моделирования и визуализации (для разработки графических схем и моделей, отображающих процессы и взаимосвязи в инновационной трансформации бизнес-модели предприятия); многокритериального анализа и интегрированного подхода (для оценки результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия).

Результаты исследования и их обсуждение

Проведённое теоретическое исследование показало, что, несмотря на особое внимание теоретиков и практиков к исследованию проблем инновационной трансформации бизнес-моделей, в настоящее время отсутствует единый подход к определению сущности данного понятия. В отечественной практике инновационные результаты рассматриваются в качестве явления всесторонней перестройки в экономике, порождаемого стремлением к воплощению нововведений и оцениваемых в плоскости показателей статистического учёта. Среди учёных преобладает точка зрения относительно рассмотрения инновационной трансформации как комплексного процесса, затрагивающего разные уровни функционирования предприятия: от технологий и организационных процессов до философии ведения бизнеса и взаимодействия с клиентами. На основе обобщения результатов исследования сформирована таблица дефиниций «трансформация бизнес-модели предприятия» (таблица 1), в которой отдельно отмечены экспликационные маркеры, характерные для каждого определения.

Практически все приведённые в таблице 1 дефиниции понятия «инновационная трансформация бизнес-модели предприятия» акцентируют внимание на важности изменений для адаптации к внешней среде и сходятся в том, что инновационная трансформация, прежде всего, представляет собой процесс полного переустройства деятельности предприятия, осуществляемый ради сохранения и прироста конкурентных преимуществ, повышения эффективности и устойчивости в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения. Главное отличие приведенных определений состоит в акцентах на отдельных аспектах трансформации, таких как: технологии, клиенты, цели или временная перспектива.

Проведённое теоретическое исследование показало, что учёные при определении сущности понятия «трансформация бизнес-модели предприятия» фокусируют внимание на положительном изменении показателей деятельности предприятия, вызванном инновационной трансформацией, акцентируя внимание на таких показателях и параметрах как: рост прибыли и финансовых показателей; повышение конкурентоспособности; снижение затрат; изменение в структуре управления и технологиях; достижение устойчивого положения на рынке. Ряд определений обращает внимание на важное значение технологий и инноваций в результатах трансформации. Отдельные определения связывают результат с реакцией на изменения внешней среды и способностью адаптироваться к ним. Проанализировав представленные выше определения, можно выделить ключевые аспекты для контроля результата инновационной трансформации бизнес-модели предприятия: количественные и качественные изменения; показатели эффективности; комплексный подход; конкурентоспособность и устойчивое развитие; управленческое и организационное совершенствование; технологическая составляющая; внешняя и внутренняя среда.

Таблица 1 – Дефиниции и экспликационные маркеры понятия
 «трансформация бизнес-модели предприятия»
 Table 1 – Definitions and explication markers of the concept
 of "transformation of an enterprise's business model"

№ пор.	Автор определения	Трансформация бизнес-модели (бизнеса) предприятия – это...	Экспликационные маркеры						
			Изменение структуры и принципов ведения бизнеса	Применение инновационных решений и технологий	Цель и конечные эффекты	Связь с рыночными условиями	Долговременный эффект	Направленность на клиента и ценность	Ориентация на будущее
1	Арутюнян С. А., Соловьёва Н. В., Галайв Е. Р.	«...целенаправленный процесс модификации существующих принципов ведения бизнеса с целью адаптации к внешним условиям и повышения конкурентоспособности» [1, с. 4597]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Казиева Ж. Н., Гаджиев Ш. М.	«...стратегия изменения действующих механизмов управления организацией с применением новых технологий и концепций для повышения гибкости и продуктивности» [10, с. 668]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3	Карикова А. С.	«...комплексный процесс, включающий изменения организационной структуры, ассортимента продукции, каналов сбыта и внутренних процедур с целью освоения новых рынков и повышения финансовой устойчивости» [12, с. 393]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Нирода И. В., Анисимов А. Ю.	«...постепенная модификация привычной концепции ведения бизнеса через внедрение инновационных решений, направленных на повышение эффективности деятельности и создание дополнительной ценности для клиентов» [16, с. 84]	✓			✓			
5	Олейникова Ю. А.	«...эволюционный путь приспособления организации к меняющимся экономическим условиям и рыночным вызовам, предполагающий внедрение инновационных подходов и технологий» [18, с. 1418]		✓	✓				
6	Салимова Т. А., Бирюкова Л. И., Аникина Н. В.	«...радикальное изменение существующего формата деятельности, связанное с введением инноваций, влияющих на стратегию компании, способы предоставления ценностей клиенту и механизм извлечения дохода» [20, с. 342]					✓	✓	
7	Капустина Л. М., Изакова Н. Б., Коровина Е. И.	«...процесс глубоких качественных изменений элементов действующей бизнес-модели с использованием инновационных подходов, технологий и методов, направленных на сохранение и прирост конкурентных преимуществ» [11, с. 172]	✓			✓			✓

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

№ пор.	Автор определения	Трансформация бизнес-модели (бизнеса) предприятия – это...	Экспликационные маркеры						
			Изменение структуры и принципов ведения бизнеса	Применение инновационных решений и технологий	Цель и конечные эффекты	Связь с рыночными условиями	Долговременный эффект	Направленность на клиента и ценность	Ориентация на будущее
8	Селезнёва А. И.	«... поэтапное изменение существующей структуры и способов ведения бизнеса, инициированное с целью укрепления конкурентных позиций компании на рынке и преодоления кризисных ситуаций» [21, с. 391]	✓			✓			
9	Бирюков В. В.	«... реорганизация сложившихся подходов к осуществлению коммерческой деятельности на основе инновационных идей и решений, улучшающая экономические показатели и финансовую устойчивость» [4, с. 71]	✓	✓	✓				
10	Беляков Д. Ю.	«... последовательное внедрение инноваций в действующую модель бизнеса с целью удовлетворения растущих запросов потребителей и усиления позиций на рынке» [3, с. 97]			✓		✓	✓	✓
11	Краковская И. Н., Корокошко Ю. В., Аникина Н. В.	«... смена парадигмы традиционного способа ведения бизнеса на инновационную концепцию, способствующую обеспечению конкурентоспособности и динамичному развитию» [13, с. 59]	✓	✓					✓
12	Ожиганов Э. Н., Чурсин Р. А.	«... интеграция инновационных подходов и решений в действующие принципы и процессы управления предприятием с целью качественного повышения эффективности и устойчивости бизнеса» [17, с. 12]		✓		✓			
13	Волков М. М., Осадчий С. А.	«... комплекс мероприятий по изменению ключевых компонентов действующей бизнес-модели, нацеленных на повышение конкурентоспособности и стабильности предприятия» [6, с. 81]			✓		✓	✓	
14	Денисов И. В.	«... глубокое реформирование исходной структуры бизнеса и используемых методов работы с привлечением инновационных решений и практик для поддержания конкурентоспособности и соответствия современному состоянию рынка» [8, с. 491]	✓			✓			✓
15	Бадмаева Б. С.	«... переход от старой модели ведения бизнеса к новой, построенной на принципах инновационности, нацеленностью на эффективное использование ресурсов и достижение максимального результата» [2, с. 290]			✓		✓	✓	✓

Окончание таблицы 1
 End of table 1

№ пор.	Автор определения	Трансформация бизнес-модели (бизнеса) предприятия – это...	Экспликационные маркеры					
			Изменение структуры и принципов ведения бизнеса	Применение инновационных решений и технологий	Цель и конечные эффекты	Связь с рыночными условиями	Долговременный эффект	Направленность на клиента и ценность
16	Урунов А. А., Левина Л. Ф.	«...глубинное преобразование базовых составляющих модели бизнеса (ценностного предложения, архитектуры взаимоотношений, путей монетизации), которое осуществляется с целью сохранения и повышения конкурентоспособности предприятия в изменяющихся условиях» [23, с. 170]	✓			✓		

Считаем, что именно комплексный подход к учёту указанных аспектов позволит рассматривать результат инновационной трансформации бизнес-модели предприятия как многослойный феномен, включающий как внутренний прогресс внутри самой организации, так и взаимодействие с внешней средой.

Методический подход к информационно-аналитическому обеспечению контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия предлагается обосновать через методику экономического оценивания. Концептуальное содержание методического подхода к информационно-аналитическому обеспечению результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия заключается в объективной и доказанной практикой неразрывной связке управленческих функций контроля и оценки через неотъемлемое промежуточное звено анализа.

Методический подход к экономической оценке процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия построим на основе выделения объектов оценки, основываясь на авторском подходе к дифференциации признаков инновационной трансформации в отношении результатов её осуществления и качественно-количественно измеряемых характеристик состояния объекта управления, определённых соответствующим категориально-понятийным аппаратом, как по дифференциации результатов, аналитических инструментов качественной и количественной оценки на основе их системной согласованности для целей контроля отдельных характеристик и проявлений результатов внедрения нововведений с другой стороны.

В классическое сочетание качественной и количественной оценки процесс инновационной трансформации бизнес-модели предприятия заложим условие их взаимной обусловленности и одновременной независимости блока количественных показателей с акцентом, в первую очередь, на материально-техническую, имущественную и, соответственно, затратную часть инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, а также блока качественных показателей в зависимости от компетентности управленческого персонала и конкретных поставленных целей и задач на предприятии в контексте его стратегических направлений инновационной трансформации. Разделение блоков экономической оценки результатов по качественным и количественным направлением оценки относительно состава информационно-аналитического обеспечения их контроля в части системы показателей

осуществляется по отнесению группы, основанной на качественных характеристиках инновационной деятельности, к соответствующему блоку и группам показателей инновационной активности и результативности к его количественному блоку. Блок качественных показателей формируется на основе отдельного звена методического подхода к информационно-аналитическому обеспечению контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, учитывая подход к целесообразности применения существующего аналитического инструментария сферы инноватики к оценке указанных результатов.

Необходимо отметить особенность блока качественной оценки предлагаемого методического подхода к информационно-аналитическому обеспечению контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия в рамках подхода целесообразности применения относительно его аналитического состава, раскрывающегося в предоставлении возможности одновременного варьирования показателями различных уровней хозяйственной деятельности в зависимости от компетентности персонала, задействованного в процесс инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, специфики внедрения отдельных инноваций и ряда других факторов влияния на его результативность на основе гибкости их использования при различных потребностях контроля.

Блок информационно-аналитического обеспечения качественной оценки контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия основывается на показателях аналитического инструментария сферы инноватики: инновативность, инновационность, инновационная восприимчивость, инновационная способность, инновационная диспозиция, инновационная культура, инновационная ёмкость, инновационное пространство. Отдельные элементы аналитического инструментария соответствующего описания различных аспектов инновационной деятельности отличаются расширением функционального использования в процессе развития инновационной науки, в частности вследствие установления новых связей среди известных понятий или в случае введения новых в существующее системное видение отдельных предметно-объектных областей. Следует отметить, что с учётом поэтапности выделения промежуточных и конечных эффектов показатели блока качественной оценки контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, результатов инновационной деятельности предприятий целесообразно дифференцировать по уровням хозяйствования (рисунок 1).

Поскольку инновационная трансформация бизнес-модели требует наличия определённых рычагов влияния, актуализируется задача формирования целостной системы показателей, характеризующей различные направления оценки её результатов. Учитывая специфику системного подхода, которая состоит в ориентации исследования на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих её механизмов, а также в выявлении разнообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую информационную плоскость, актуализируется задача их агрегирования.

Учитывая, что коммерциализированное воплощение инновационных разработок ориентировано на этапное определение промежуточных и конечных эффектов изучаемого характера получения результатов и использование показателей по стадиям инновационного процесса [19], возникает необходимость поэтапного выделения промежуточных и конечных эффектов как разновидностей количественного, в частности стоимостного, измерения самих результатов, определяемым местом их возникновения как первоисточника в отдельных объектах инновационной системы. На микроэкономическом уровне количественные показатели результативности инновационной трансформации бизнес-модели (количество произведённой и реализованной инновационной продукции и инновационный доход) впоследствии расширяются согласно таксономическому ряду результативности последствий коммерциализации нововведений по каналам распространения инноваций и каналам сбыта продукции с параллельным действием инноваций с одновременной

дифференциацией по стадиям инновационного процесса и структурированием по масштабам влияния на аспекты функционирования субъекта инновационного предпринимательства и развёртывания инновационного развития предприятия.

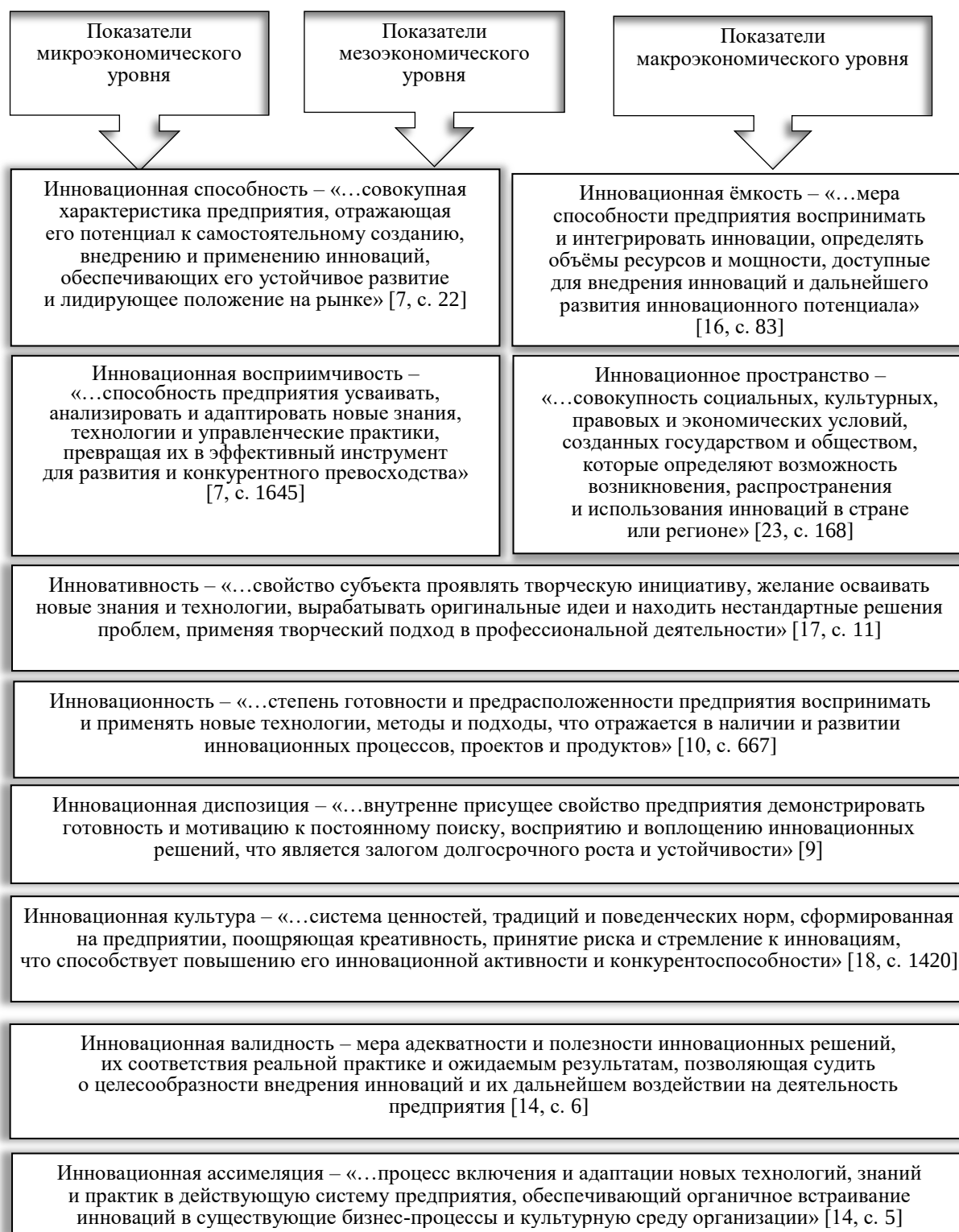


Рисунок 1 – Соотношение показателей контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия по уровням экономической системы
 Figure 1 – The ratio of indicators for monitoring the results of innovative transformation of the business model of an enterprise by levels of the economic system

Контроль процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия строится на взаимодействии множества факторов и понятий, каждое из которых играет свою уникальную роль и взаимно влияет на другие. В таблице 2 приведены основные взаимосвязи и механизмы их воздействия на процесс контроля инновационной трансформации бизнес-модели предприятия.

Таблица 2 – Основные взаимосвязи элементов и механизмы их воздействия на процесс контроля инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли

Table 2 – The main interrelationships of the elements and the mechanisms of their impact on the process of controlling the innovative transformation of the business model of a retailer

Взаимосвязанные элементы	Описание взаимосвязи	Механизмы воздействия
Интеллектуальные ресурсы ($P^И$) → Инновационная ёмкость ($E^И$)	Чем больше интеллектуальных ресурсов (специалистов, патентов, лицензий) имеет в распоряжении предприятие, тем выше его инновационная ёмкость, то есть способность разрабатывать, осваивать и перерабатывать инновации. Соответственно, уровень инновационной ёмкости ($E^И$) прямо пропорционален количеству и качеству интеллектуальных ресурсов	Рост объёма интеллектуальных ресурсов предприятия розничной торговли ведёт к увеличению инновационной ёмкости, что существенно упрощает контроль над процессом трансформации, делая его предсказуемым и управляемым
Инновационная валидность ($B^И$) → Инновационная способность ($C^И$)	Инновационная валидность проверяет правильность выбранного направления инновационной трансформации бизнес-модели, в то время как инновационная способность определяет, насколько готово предприятие воплотить инновации в реальность. Между этими двумя факторами существует двусторонняя зависимость: высокая валидность усиливает способность предприятия к инновациям, а сильная способность способствует повышению валидности будущих инициатив	Высокий уровень инновационной валидности и инновационной способности позволяет минимизировать риск ошибок, что значительно облегчает контроль процесса инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли и повышает его эффективность
Инновационная культура ($K^И$) → Инновационная восприимчивость ($B^И$)	Культура, поддерживающая инновации, формирует среду, где сотрудники готовы экспериментировать и свободно предлагать свежие идеи. Такая среда способствует формированию высокого уровня инновационной восприимчивости, когда коллектив легко принимает и внедряет новинки	Предприятия розничной торговли с сильной культурой инноваций демонстрируют меньший уровень сопротивления изменениям, что уменьшает неопределённость и повышает прозрачность процесса контроля
Инновационный капитал ($Q^И$) → Инновационная диспозиция ($D^И$)	Объём накопленного инновационного капитала (материальных и нематериальных ресурсов) влияет на готовность предприятия к осуществлению крупных инновационных проектов. Чем выше инновационный капитал, тем сильнее инновационная диспозиция – готовность компании к активным действиям	Увеличение инновационного капитала повышает диспозицию, что сокращает период принятия решений и улучшает реакцию предприятия розничной торговли на возникающие потребности рынка
Инновационная ассимиляция ($A^И$) → Инновационная диффузия ($D^И$)	Усвоение инноваций (ассимиляция) открывает путь к их широкому распространению внутри компании и за её пределами (диффузии). Быстрая и качественная ассимиляция создаёт почву для интенсивной диффузии инноваций	Чем эффективнее проходит процесс ассимиляции, тем быстрее распространяются инновации, улучшая общие показатели предприятия и облегчая контроль за ходом трансформации

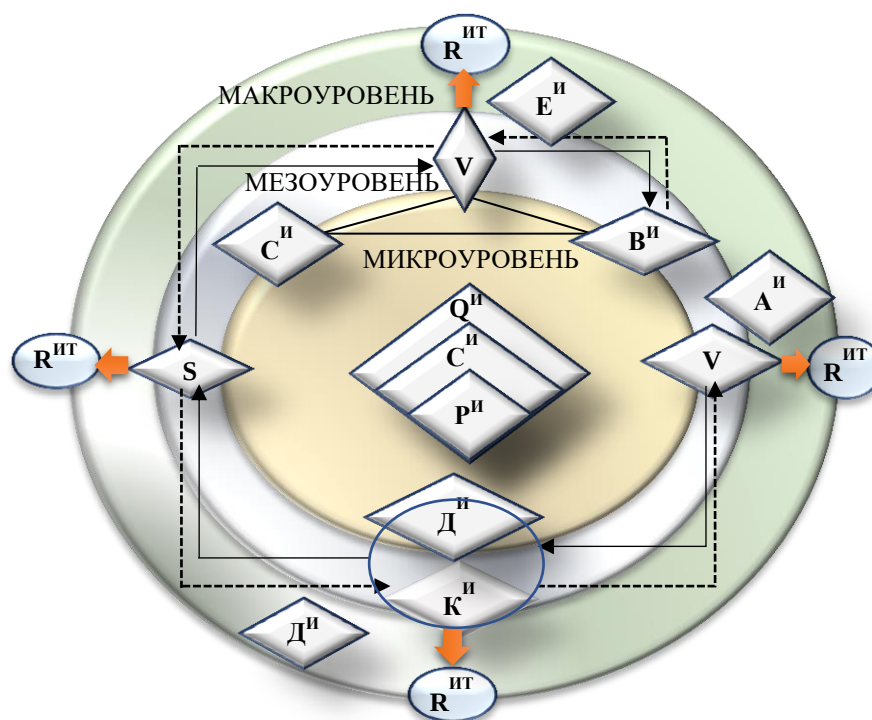
Продолжение таблицы 2
 Continuation of table 2

Взаимосвязанные элементы	Описание взаимосвязи	Механизмы воздействия
Инновационное пространство (П ^И) → Устойчивость и конкурентоспособность предприятия	Создание благоприятного окружения (инфраструктуры, финансирования, кадровых ресурсов) положительно сказывается на устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Пространство поддержки становится ключевым условием для быстрого реагирования на рыночные изменения и удержания лидерских позиций	Надёжное инновационное пространство снижает риск провала инноваций и стабилизирует ситуацию, уменьшая нагрузку на механизм контроля и позволяя руководству сосредоточиться на стратегическом развитии

Следует отметить, что совместное функционирование перечисленных компонентов создаёт прочную базу для проведения инновационной трансформации бизнес-модели предприятия. Каждый элемент важен и необходим для полноценного цикла внедрения инноваций, начиная от первичного планирования и заканчивая оценкой эффективности принятых мер. Грамотное распределение усилий и ресурсов, направленное на повышение всех составляющих, гарантирует предприятию возможность уверенно двигаться вперёд в динамично развивающейся рыночной среде.

При структурном изменении инновационных процессов формируется система комплексной оценки, в которой все показатели взаимосвязаны, имеют следственные связи и влияют друг на друга. Показатели, тесно связанные между собой, формируют структуру для комплексного контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия. Структура связи показателей для комплексного контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли (рисунок 2) состоит из взаимосвязанных показателей разного уровня и структуры, что позволяет комплексно оценивать эффективность инновационной трансформации бизнес-модели предприятия на разных стадиях инновационного процесса. Так, рост интеллектуальных ресурсов и высокий уровень инновационной валидности снижают риски и делают процесс инновационной трансформации бизнес-модели предприятия предсказуемым и контролируемым. Высокая инновационная культура уменьшает сопротивление изменениям, делая контроль прозрачным и эффективным. В свою очередь, увеличение инновационного капитала повышает готовность предприятия к быстрым и адекватным реакциям на современные вызовы бизнес-среды. Быстрое освоение инноваций ускоряет их распространение и улучшает общие показатели деятельности, облегчая контроль хода трансформации. Наконец, надёжное инновационное пространство стабилизирует ситуацию, снижает риски неудачи и позволяет руководству предприятия сконцентрировать внимание на стратегических целях развития. Данная последовательность отражает этапы распространения инноваций на разных уровнях экономики и позволяет создать единый блок для анализа результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия. Такие следственные связи показателей оценки разносторонности инновационной деятельности формируют многоступенчатый информационно-аналитический базис для контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия.

Разработанная модель (рисунок 2) применима как для коммерческих проектов, так и для достижения социальных целей. При этом возможность альтернативного выбора способов расчёта каждого показателя делает эту модель гибкой и универсальной.



Условные обозначения:

$R^{ИТ}$ – результаты инновационной трансформации бизнес-модели	$I^В$ – инновационная валидность
$P^{ИТ}$ – интеллектуальные ресурсы	$D^{ИТ}$ – инновационная диспозиция
$D^{ИТ}$ – интеллектуальный капитал	$E^{ИТ}$ – инновационная ёмкость
V – инновационность	$\Pi^{ИТ}$ – инновационное пространство
S – инновативность	$K^{ИТ}$ – инновационная культура
$B^{ИТ}$ – инновационная восприимчивость	$D^{ИТ}$ – инновационная диффузия
$Q^{ИТ}$ – инновационный капитал	$A^{ИТ}$ – инновационная ассимиляция
	$C^{ИТ}$ – инновационная способность

Рисунок 2 – Структура связи показателей для комплексного контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли
Figure 2 – The structure of the relationship of indicators for the integrated monitoring of the results of the innovative transformation of the business model of a retailer

При оценке результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия предлагается выделить три категории индикаторов по определённым стадиям инновационного цикла: 1) готовность к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия; 2) интеграция инноваций в действующую бизнес-модель предприятия; 3) результирующие показатели инновационной трансформации бизнес-модели предприятия. С целью контроля инновационной трансформации бизнес-модели предприятия на каждой стадии инновационного цикла сформирована система показателей, приведённая в таблице 3.

В аспекте контроля результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия локальные показатели позволяют оценить качественные изменения, а их совокупный анализ позволяет дать комплексное представление о достигнутых результатах. Поскольку оценка результативности инновационной трансформации бизнес-модели предприятия предполагает сопоставление запланированных и фактических значений, сформированная система показателей выступает в роли инструментов для аналитического исследования динамики изменений.

Таблица 3 – Система показателей для осуществления контроля по стадиям инновационной трансформации бизнес-модели предприятия
 Table 3 – A system of indicators for monitoring the stages of innovative transformation of an enterprise's business model

Группа показателей	Характеристика	Показатели
Показатели готовности к инновационной трансформации бизнес-модели предприятия	Показатели готовности к инновационной трансформации бизнес-модели показывают, насколько предприятие способно обеспечить получение положительных результатов от внедрения инноваций. Из-за высоких рисков успех не гарантируется, что является важным фактором при принятии стратегических решений относительно инновационной трансформации бизнес-модели	Инновационная способность, инновационная восприимчивость и инновационность как их агрегированная величина; инновационная диспозиция и инновативность
Показатели внедрения инноваций в действующую бизнес-модель предприятия	Показатели внедрения инноваций в действующую бизнес-модель предприятия характеризуют выполнение поставленных задач на достижение целей посредством получения отдельных заданных результатов характеризуют процесс осуществления внедрения инноваций и их превращение в готовый инновационный продукт	Инновационная восприимчивость (способность) как сопроводительная характеристика всех стадий инновационной трансформации бизнес-модели предприятия; инновационная валидность как промежуточная оценка стадий введения нововведения в части получения промежуточных результатов
Результирующие показатели инновационной трансформации бизнес-модели предприятия	Результативные показатели инновационной трансформации бизнес-модели предприятия могут быть использованы как на завершающем этапе внедрения инновационных решений, так и для оценки полного жизненного цикла инноваций на различных уровнях	Инновационная валидность, инновационная диспозиция, инновационная культура, инновационная ёмкость и инновационное пространство, как завершающая характеристика формирования инновационной среды, являющаяся его определённым результатом по характеру масштаба

Таким образом, в статье предложен новый подход к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, который отличается от традиционных инструментов аналитики эффективности инноваций тем, что интегрирует показатели разного уровня и структуры, что позволяет комплексно оценивать эффективность инновационной трансформации бизнес-модели предприятия на разных стадиях инновационного процесса. Преимуществом данного подхода к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия является возможность учёта ряда ключевых моментов: количественное и качественное изменение показателей, комплексный подход к контролю результатов инновационной трансформации, поддержание конкурентоспособности и устойчивости бизнеса, улучшение управления и организации внутренних бизнес-процессов, возможность учёта влияния внутренней и внешней среды.

Выводы

В статье предложен новый подход к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, который отличается от традиционных инструментов аналитики эффективности инноваций тем, что позволяет интегрировать показатели разного уровня и структуры, что, в свою очередь, даёт возможность комплексно оценивать эффективность инновационной трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли на разных стадиях инновационного процесса.

Преимуществом данного подхода к контролю результатов инновационной трансформации бизнес-модели является возможность учёта ряда ключевых моментов: количественное и качественное изменение показателей, комплексный подход к контролю результатов инновационной трансформации, поддержание конкурентоспособности и устойчивости бизнеса, улучшение управления и организации внутренних бизнес-процессов, возможность учёта влияния внутренней и внешней среды.

Предложенные в исследовании рекомендации способствуют совершенствованию методик контроля и повышают точность оценки эффективности инновационной трансформации бизнес-модели предприятия, открывая перспективы для дальнейших исследований и практического применения полученных выводов.

Список источников

1. Арутюнян С. А., Соловьёва Н. В., Галяув Е. Р. Анализ состояния, проблем и возможностей цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в России // Креативная экономика. 2023. Том 17, № 12. С. 4589-4608. <https://doi.org/10.18334/ce.17.12.119862>.
2. Бадмаева Б. С. Развитие инноваций в бизнес-моделях в цифровой экономике // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2022. № 2. С. 289-294. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-289-294>.
3. Беляков Д. Ю. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса // Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 5(222). С. 95-100. <https://doi.org/10.14451/1.222.95>.
4. Бирюков В. В. Бизнес-модель в стратегическом управлении промышленным предприятием // Вестник Омского университета. Экономика. 2020. № 18(1). С. 69-76. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2020.18\(1\).69-76](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2020.18(1).69-76).
5. Вельмисова Д. В. Ценностно-смысловые предпосылки развития инновационности работников // «Телескоп»: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 3. С. 13-20. https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_3_13.
6. Волков М. М., Осадчий С. А. Трансформация бизнес-модели предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности в современных условиях // Индустриальная экономика. 2023. № 2. С. 77-85. https://doi.org/10.47576/2949-1886_2023_2_77.
7. Данилкина Ю. В., Яковлева А. О. Инновационная восприимчивость организации как инструмент повышения инновационной активности бизнеса // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 3. С. 1643-1652. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110499>.
8. Денисов И. В. Влияние трансформации социально-экономических систем на изменение основ теории менеджмента: перспективные бизнес-модели // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Том 12, № 2. С. 479-494. <https://doi.org/10.18334/epp.12.2.114243>.
9. Долгова В. И. Планшет для изучения инновационной диспозиции личности руководителя // Молодёжь и наука XXI века. 2022. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22704951_77312905.pdf.
10. Казиева Ж. Н., Гаджиев Ш. М. Инновационная деятельность предприятия как фактор устойчивого развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13, № 5А. С. 664-670. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.61.36.040>.
11. Капустина Л. М., Изакова Н. Б., Коровина Е. И. Стратегии трансформации бизнес-моделей производителей дорожно-строительной техники в условиях конкуренции с иностранными компаниями. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 58(1). С. 164-190. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-8>.
12. Карикова А. С. Трансформация бизнес-моделей российских промышленных предприятий под влиянием цифровых технологий. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. № 13(4). С. 384-397. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2022-4-384-397>.
13. Краковская И. Н., Корокошко Ю. В., Аникина Н. В. Развитие бизнес-моделей промышленных предприятий в цифровой экономике: концептуальные аспекты // *π-Economy*. 2024. № 17(3). С. 52-67. <https://doi.org/10.18721/JE.17304>.

14. Майлс Й. Сервисные инновации в XXI веке // ФорсАйт. 2011. Т. 5, № 2. С. 4-15. URL: <https://www.hse.ru/data/2012/09/04/1241909238/1-Miles-4-15.pdf>.
15. Миролюбова Т. В., Радионова М. В. Оценка влияния факторов цифровой трансформации на региональный экономический рост // Регионоведение. 2021. Т. 29, № 3(116). С. 486-510. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510>.
16. Нирода И. В., Анисимов А. Ю. Трансформация традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25, № 2. С. 82-91. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.2.7>.
17. Ожиганов Э. Н., Чурсин Р. А. Интеллектуальный капитал и инновации бизнес-модели компании: теоретические основания и перспектива системно-динамического подхода // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1, № 11. С. 10-14. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.11.01.002>.
18. Олейникова Ю. А. Вызовы и модели развития бизнеса в условиях прогрессии цифровой экономики // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9, № 4. С. 1415-1426. <https://doi.org/10.18334/vines.9.4.41294>.
19. Попов Е. А. Особенности разработки инновационных бизнес-моделей компаний в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11-1. С. 66-72. <https://doi.org/10.17513/vaael.1896>.
20. Салимова Т. А., Бирюкова Л. И., Аникина Н. В. Трансформация бизнеса в условиях цифровой экономики: зарубежный подход и российские возможности // Регионоведение. 2021. Т. 29, № 2. С. 328-354. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.328-354>.
21. Селезнёва А. И. Трансформация бизнес-моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений // Российский журнал менеджмента. 2022. № 20(3). С. 385-412. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.304>.
22. Сергиевич Т. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию бизнес-моделей // Экономическая наука сегодня: сб. науч. ст. / БНТУ. Минск, 2022. Вып. 15. С. 36-48. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2022-15-36-48>.
23. Урунов А. А., Левина Л. Ф. Российское инновационное пространство в условиях цифровизации: особенности и возможности его развития // Фундаментальные исследования. 2020. № 5. С. 167-171. <https://doi.org/10.17513/fr.42765>.
24. Ушвицкий Л. И., Тер-Григорьянц А. А., Деньщик М. Н. Формирование концептуальной основы экосистемного подхода к развитию социально-экономических систем // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 3(84). С. 142-154. https://doi.org/10.37493/2307_907X.2021.3.18.

Информация об авторах

Н. В. Ващенко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом;
Е. С. Кравченко – кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors

N. V. Vaschenko – Doctor of Science (Economy), Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management;
E. S. Kravchenko – Candidate of Science (Economy), Associate Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 03.09.2025; одобрена после рецензирования 12.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 03.09.2025; approved after reviewing 12.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.