

9. Статистика бизнеса в России // МСП.РФ. URL: <https://xn--11agf.xn--p1ai/analytics/> (дата обращения: 23.11.2025).
10. Статистика оказания поддержки: Тверская область // Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки. URL: <https://rmsp-pp.nalog.ru/statistics.html#fo=69&statdate=15.11.2025> (дата обращения: 24.11.2025).
11. Уточнены процедуры включения субъектов МСП в единый реестр субъектов МСП: статья от 03.06.2025. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_500460/fe53029e404041a1504514610150bb819e43b6f/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_500460/fe53029e404041a1504514610150bb819e43b6f/) (дата обращения: 22.11.2025).
12. Черняев С.В. Влияние фактора сезонности на инвестиционную активность малого бизнеса в регионе // Экономика и социум. 2016. № 8 (27). С. 442–450.
13. Чивирев И.Ю. Методические подходы к оценке эффективности государственной поддержки малого и среднего предпринимательства // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 3. С. 398–408.

УДК 330:342:2

## **ОЦЕНКА АДАПТАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ К ИЗМЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ**

***Азарова Любовь Владимировна,**  
кандидат технических наук, доцент,  
e-mail: 173alv@rambler.ru*

***Козлова Юлия Геннадьевна,**  
старший преподаватель,  
e-mail: jul\_kozl@mail.ru*

***Тюпаева Алиса Игоревна,**  
старший преподаватель,  
e-mail: tyupaeva@mail.ru*

***Тверской государственный технический университет,  
г. Тверь, Россия***

© Азарова Л.В., Козлова Ю.Г., Тюпаева А.И., 2026

**Аннотация.** В статье исследовано влияние санкций на инновационную деятельность нефтегазовой компании на примере ПАО НК «Роснефть». На основе оценки динамики расчетных показателей инновационного развития и выбранной стратегии выполнен анализ инновационного потенциала и

уровня инновационного развития компании. Сформулированы выводы по итогам расчетов.

**Ключевые слова:** НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), нематериальные активы, инновационная политика, показатели инновационной деятельности, санкции, эффективности инновационной деятельности.

## **ASSESSMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF A COMMERCIAL ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF ROSNEFT PJSC IN THE CONDITIONS OF SANCTION PRESSURE**

*Azarova L.V., Kozlova Yu.G., Tyupaeva A.I  
Tver State Technical University*

**Abstract.** This article examines the impact of sanctions on the innovation activities of an oil and gas company using Rosneft as a case study. Based on an assessment of the dynamics of calculated innovation development indicators and the chosen strategy, an analysis of the company's innovation potential and level of innovation development is conducted. Conclusions based on the calculation results are formulated.

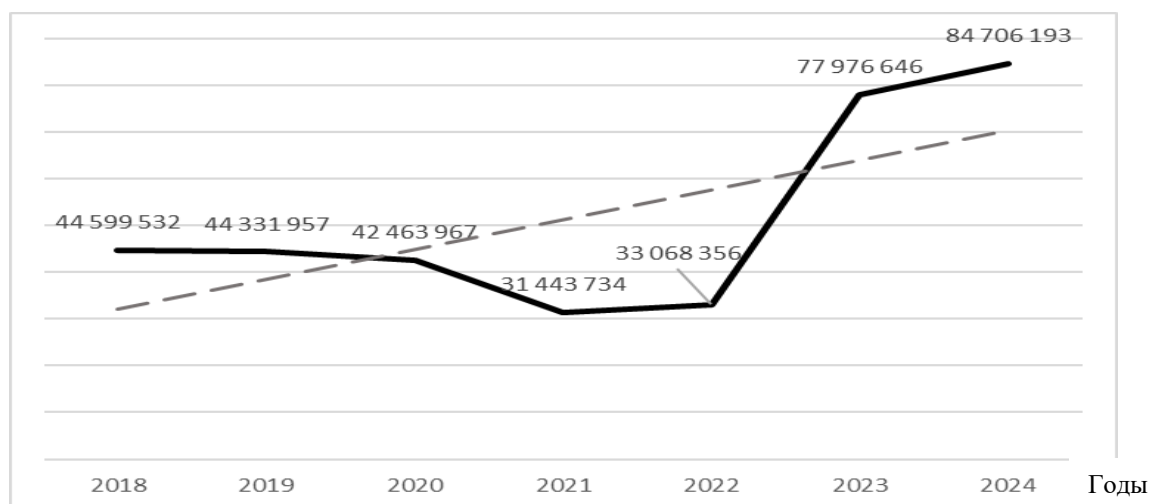
**Keywords:** R&D (research and development), non-material assets, innovation policy, indicators of innovation activity, sanctions, and efficiency of innovation activity.

Глобализация экономики, создающая условия для усиления конкурентной борьбы, определяет устойчивое развитие предприятий ключевым фактором его инновационной деятельности. Для формирования системы долгосрочной финансовой устойчивости от предприятия требуется повышение инновационной активности. Одним из лидеров в области инноваций России является ПАО НК «Роснефть».

Компания ориентирована на устойчивое развитие. Динамика ее финансовых показателей демонстрирует противоречивые тенденции. В течение последних пяти лет она показывает рост выручки, темп которого в 2024 г. составил 11 %. При этом произошло снижение расходов на разведку месторождений нефти и газа на 23 % и коммерческих расходов на 17 %, что высвободило значительные финансовые ресурсы, а рост прочих доходов в 3,5 раза продемонстрировал успешную диверсификацию источников прибыли. В то же время критический рост себестоимости продаж на 18 % и административных расходов на 32 %, опережающий увеличение выручки (+11 %), вызвал снижение валовой прибыли на 9 % и чистой прибыли на 18 %, что ограничило инвестиционные возможности компании [1].

В 2024 г. компания прекратила финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), несмотря на негативные долгосрочные последствия, что стало вынужденным шагом для высвобождения средств на обслуживание долга. В таких условиях масштабные инвестиции в НИОКР становятся экономически нецелесообразными. При исследовании инновационной деятельности первоочередное значение имеет оценка динамики затрат на приобретение нематериальных активов (НМА) как основных финансовых индикаторов инновационной активности.

Динамика НМА ПАО НК «Роснефть» характеризуется выраженной нестабильностью (рисунок). После периода значительного сокращения (2019–2021 гг.) и кратковременной стабилизации (2022 г.) компания осуществила масштабные инвестиции в НМА. По отношению к 2018 г. за указанный период их величина выросла на 40 106 661 тыс. руб., или на 89,93 % [2]. Увеличение инвестиций в НМА направлено на развитие цифровых технологий, повышение эффективности добычи и переработки нефти, а также отражает стремление рассматриваемого предприятия соответствовать экологическим стандартам.



Изменение нематериальных активов ПАО НК «Роснефть»

В контексте исследования основных показателей инновационного развития [3] проведем оценку индекса научно-технического развития за период с 2018 по 2024 гг. (таблица). Максимального значения показатель достиг в 2020 г., когда его значение составило 6,75 %. В 2021 г. произошло снижение показателя, в 2022 г. он незначительно вырос, а с 2023 г. снова наблюдалась отрицательная динамика, и уже в 2024 г. показатель достиг нулевых значений. Результаты расчетов отражают ограниченную инновационную активность организации, что подтверждается наличием тенденции к снижению индекса научно-технического развития. В долгосрочной перспективе это может привести к потере позиций в

нефтегазовом сегменте за счет технологического отставания и несоответствия экологическим стандартам.

#### Основные показатели инновационной деятельности ПАО НК «Роснефть»

Показатель	Год							Темп роста, % 2024/2018
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Индекс научно-технического развития	1,46	2,26	6,75	2,08	3,35	2,65	–	–
Индекс интеллектуальной собственности	0,36	0,36	0,31	0,23	0,26	0,57	0,6	164,55
Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью	0,58	0,59	0,56	0,39	0,42	0,96	0,97	167,66
Коэффициент инновационной активности	11,14	13,44	34,00	7,29	10,69	14,40	15,63	140,27
Индекс технологического леве-риджа	0,10	0,14	0,15	0,19	0,24	0,26	–	–
Индекс науко-емкости про-дукции	0,14	0,19	0,29	0,22	0,30	0,28	–	–
Рентабельность инновационных активов	8,45	6,52	1,31	14,07	9,07	7,51	6,42	75,99

Составлено авторами по данным [1–3].

Исследуя индекс интеллектуальной собственности за период с 2018 по 2024 гг., необходимо отметить его увеличение на 0,23 % по сравнению с базисным уровнем. В 2018–2021 гг. наблюдалось незначительное снижение показателя, после чего последовал его устойчивый рост. В 2024 г. зафиксировано максимальное значение показателя, которое составило 0,60 %. Наблюдается тенденция к росту индекса интеллектуальной собственности. Однако полученные значения, не превышающие 1,0 %, указывают на недостаточную развитость инновационной инфраструктуры и ограниченную коммерциализацию

разработок. Без роста собственной интеллектуальной собственности компания рискует стать зависимой от внешних технологий [2].

Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью за период с 2018 по 2024 гг. увеличился на 0,39 % по сравнению с базисным периодом, при этом в 2018–2021 гг. наблюдалось некоторое снижение показателя, а затем последовал его устойчивый рост. В 2024 г. данный коэффициент увеличился до максимального значения, которое составило 0,97 % [2]. Однако достигнутый уровень остается критически низким, что еще раз подчеркивает недостаточную развитость инновационной инфраструктуры компании. Низкий коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью указывает на слабую интеграцию нематериальных активов в производственные процессы. Это создает риски для компании, поскольку эффективное использование интеллектуальной собственности является ключевым фактором в современном бизнесе.

За период с 2018 по 2024 гг. коэффициент инновационной активности увеличился на 4,49 % по сравнению с базисным уровнем. В 2018–2020 гг. наблюдался уверенный рост показателя, и в 2020 г. он достиг максимального значения, а его величина составила 34 %. После значительного роста произошло резкое снижение показателя, который затем начал постепенно восстанавливаться, и к концу периода его значение составило 15,63 % [3]. Чередование резкого роста и спада, а также наличие тенденции к снижению коэффициента указывает на отсутствие долгосрочной стратегии инновационного развития. При сохранении тенденции к снижению показателя предприятие рискует столкнуться с падением прибыльности и снижением интереса к нему со стороны инвесторов, ориентированных на технологический рост.

Рассматривая изменения индекса технологического левериджа, можно сделать вывод о том, что за период с 2018 по 2023 гг. он увеличился на 0,16 % относительно базисного уровня. Максимального значения (0,26 %) показатель достиг в 2023 г. [2]. Поскольку в 2024 г. компания перестала финансировать собственные исследования и разработки, данный индекс достиг нулевых значений, что, несмотря на положительный тренд в первые годы, указывает на потерю достигнутых позиций. Такая динамика свидетельствует о потенциальных проблемах в инновационной стратегии компании и может негативно сказаться на устойчивости ее развития в будущем. Отказ от финансирования затрат на НИОКР, даже с использованием заемных средств, сигнализирует о консервативности стратегии компании. В долгосрочной перспективе такая политика может ограничить возможности предприятия для диверсификации.

В 2018–2020 гг. наблюдался рост показателя индекса наукоемкости продукции на 0,14 % по сравнению с базисным периодом. В 2021 г. произошло незначительное снижение показателя, затем он достиг

максимального значения 0,30 %. Однако с 2023 г. показатель снова начал снижаться и на конец рассматриваемого периода достиг нулевых значений [2]. Данные расчеты показывают, что, несмотря на первоначальный рост индекса наукоемкости продукции, наблюдается отрицательная тенденция к снижению инновационной активности компании. Значения индекса наукоемкости продукции, не превышающие 1 %, указывают на недостаточное внедрение инновационных разработок в производственные процессы, что может ограничивать конкурентоспособность и потенциал для дальнейшего роста на рынке.

Оценивая изменения рентабельности инновационных активов, можно отметить, что за период с 2018 по 2024 гг. она снизилась на 2,03 % по отношению к базисному уровню. В 2018–2020 гг. наблюдалось снижение показателя. После значительного снижения в 2021 г. показатель достиг максимального значения и составил 14,07 %. С 2022 г. снова последовало снижение показателя, и на конец рассматриваемого периода отрицательный абсолютный прирост составил – 7,65 % [2]. Нестабильность показателя рентабельности отражает слабую адаптацию инновационной стратегии компании к изменяющимся условиям и подчеркивает отсутствие системного подхода к управлению проектами. Низкие значения показателя в рассматриваемом периоде подчеркивают необходимость мониторинга текущих инновационных активов для выявления и исключения наименее эффективных из них.

Таким образом, снижение валовой прибыли, обусловленное опережающим ростом себестоимости и увеличением общехозяйственных расходов, создает давление на финансовую устойчивость компании, ограничивая ее способность реинвестировать в инновационные проекты и технологическую модернизацию [4]. Несмотря на позитивную динамику выручки и оптимизацию отдельных статей затрат, рост долговой нагрузки, выраженный в увеличении процентных платежей, а также волатильность прочих доходов и расходов указывают на структурные дисбалансы, требующие стратегического перераспределения ресурсов. Для сохранения баланса между операционной деятельностью и инновационной активностью критически важным становится усиление контроля над издержками, управление финансовыми рисками и диверсификация источников доходов, что позволит минимизировать зависимость от рыночных колебаний и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность.

В результате проведенного анализа эффективности инновационной деятельности ПАО НК «Роснефть» выявлено несколько ключевых проблем, которые могут негативно повлиять на дальнейшее развитие компании. Выраженная волатильность ключевых показателей, включая коэффициент инновационной активности и индекс научно-технического развития, свидетельствует об отсутствии у компании последовательной

инновационной стратегии. Это может привести к неэффективному распределению ресурсов, потере конкурентоспособности, снижению доверия со стороны инвесторов. Прекращение финансирования НИОКР с 2024 г. подчеркивает риски, связанные с консервативным подходом к инновациям, что может ограничить возможности для диверсификации и дальнейшего роста на рынке. В целом отсутствие системного подхода к управлению инновациями ставит под угрозу устойчивое развитие компании в будущем.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Интерфакс: сервер раскрытия информации. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/> (дата обращения: 11.11.2025).
2. Официальный сайт ПАО «Роснефть». URL: <https://www.rosneft.ru/> (дата обращения: 12.11.2025).
3. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rostat.gov.ru/> (дата обращения: 2.11.2025).
4. Азарова Л.В., Ковалева В.А. Об особенностях развития инновационной деятельности в Российской Федерации // Цифровая экономика и общество. Тверь: ТвГТУ, 2024. С. 106–111.

УДК 658.562

#### СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТОВЕРНОГО КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ

*Дроздов Дмитрий Михайлович,  
магистрант, e-mail: baskekovich@mail.ru*

*Скворцова Галина Геннадьевна,  
кандидат экономических наук, доцент,  
e-mail: tstu-emp@mail.ru*

*Тверской государственный технический университет,  
г. Тверь, Россия*

© Дроздов Д.М., Скворцова Г.Г., 2026

**Аннотация.** В условиях цифровой трансформации промышленного производства обеспечение достоверного контроля качества готовой продукции становится ключевым аспектом эффективной работы предприятий. Одной из основных проблем отечественных производителей