Конфликт операционной эффективности и инновационного потенциала: микроэкономический анализ на примере проектного управления

Салахов Раниль Ленарович
аспирант, Казанский государственный архитектурно-строительный университет, 5211635@gmail.com

Предмет. Институциональный конфликт между системами операционного планирования и контроля, ориентированными на соблюдение сроков и бюджета, и реализацией инновационного потенциала проектно-ориентированных предприятий.
Цели. Концептуализировать механизм систематического подавления инновационной активности в среде проектного управления и предложить подходы к его преодолению.
Методология. Исследование опирается на теорию агентских отношений, концепцию институциональных ловушек и теорию операционного управления проектами. Применён метод концептуального моделирования с анализом типовых конфликтных ситуаций.
Результаты. Разработана модель институциональной ловушки операционной эффективности, объясняющая, как календарно-сетевые графики, бюджетный контроль и KPI блокируют инновации. Выделены четыре свойства KPI, усиливающие ловушку: асимметрия измеримости, однонаправленность риска, краткосрочность горизонта, невидимость упущенных возможностей. Предложены меры по повышению инновационной толерантности: инновационные буферы, разделение ответственности, пересмотр KPI, пилотные проекты и реестр отклонённых инициатив.
Выводы. Низкая инновационная активность часто вызвана не отсутствием идей, а внутренними ограничениями управленческих инструментов. Выход требует перепроектирования базовых принципов планирования и оценки. Модель предлагает диагностическую рамку для выявления скрытых барьеров инновационного развития.
Ключевые слова: инновационный потенциал, операционное планирование, KPI, институциональная ловушка, проектное управление.

1. ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая среда, отличающаяся высокой волатильностью и ускорением технологических сдвигов, выдвигает инновационную активность в число ключевых факторов конкурентоспособности промышленных предприятий. На это указывают Сергеев А.А., рассматривающий инновации как составляющую устойчивого роста компаний в условиях санкций, и Шубин А.Н., акцентирующий важность стратегического управления ресурсными потоками и передачи информации между фазами жизненного цикла проекта [1,2]. В условиях курса на технологический суверенитет способность генерировать и внедрять новшества становится условием выживания, что показано в работе Вертия Б.Д. [3]. Вместе с тем, несмотря на декларируемый приоритет инновационного развития, российские предприятия сталкиваются с устойчивым разрывом между стратегическими установками и реальными результатами. Макарова Т.Н., Власова М.В. и Пашкевич Л.А. объясняют этот разрыв сложностью интеграции усилий специалистов в процессе инновационного проектирования [4]. Как отмечает Васяйчева В.А., проблема часто коренится не в нехватке ресурсов, а в шаблонности мышления топ-менеджеров и несовершенстве методологического инструментария [5].

Значительный пласт литературы посвящён методам управления инновационными проектами. Орлова О.П. предлагает алгоритм управления проектами наукоёмких организаций, Гапоненко Ю.В., Тележников А.В. и Буров А.Н. разрабатывают методику расчёта эффективности с коэффициентом ответственности активов, Гудков А.А. обосновывает выбор метрик для оценки затрат на ИТ-проекты [6,7,8]. Докукина А.А. аргументирует значимость гибких методологий Agile [9]. Однако даже продвинутые проектные инструменты не снимают фундаментального противоречия, возникающего при встраивании инноваций в систему текущих операционных приоритетов. Герасимов Б.Н. подчёркивает, что поиск проблем и формирование инновационных предложений требуют пересмотра нормативного состояния процессного управления [10].

Корень проблемы лежит на стыке стратегического и оперативного контуров управления. Хайруллин М.Ф. и Чернечков М.В. утверждают, что полноценное управление инновациями возможно только на принципах стратегического менеджмента, поскольку тактические нововведения дают лишь краткосрочный эффект [11]. Коновалова Г.И. предлагает модель единого ядра оперативного и стратегического управления на основе динамических планов-графиков [12]. Полякова А.С. и соавторы на примере ракетно-космической промышленности показывают необходимость комплексного применения ситуационного, системного и процессного подходов [13]. Корчагин Э.Р. связывает эффективность экономической системы с качеством выбора модели управления инновационными проектами, а Каримов Б.Н. добавляет, что этот выбор зависит от масштаба инновационных процессов, уровня цифровой зрелости и охвата инновационного цикла [14,15].

Наиболее отчётливо конфликт между операционной жёсткостью и инновационной гибкостью проявляется в строительной отрасли. Васильева Е.Ю. и соавторы предлагают алгоритм поэтапного внедрения инноваций в деятельность строительных организаций [16]. Зарубежные исследования подтверждают значимость управленческих и психологических факторов: Чжэн Ц. и соавторы показали, что инновационное поведение участников усиливается при конгруэнтности стилей лидерства и организационной культуры, а Mohamed Nasaj, Sulafa Badi, Niamh Murtagh и Li Ding выявили, что коллективная тревожность по поводу внедрения искусственного интеллекта может стимулировать инновационное поведение при использовании эмоционально- и отношенчески-ориентированных копинг-стратегий [17,18].

Несмотря на обилие работ, в существующей литературе недостаточно внимания уделяется институциональному механизму, который систематически подавляет инновационную активность на уровне операционного управления. Мы определяем этот механизм как институциональную ловушку операционной эффективности. Её суть в том, что традиционные системы календарно-сетевого планирования, бюджетного контроля и KPI, построенные на принципах недопущения отклонений, создают такую систему стимулов, при которой менеджеры проектов объективно заинтересованы в блокировании любых изменений, несущих риск нарушения графика или бюджета, даже если эти изменения способны повысить инновационный потенциал предприятия.

Таким образом, гипотеза настоящего исследования состоит в том, что стандартные системы операционного планирования и контроля, основанные на жёстких KPI по срокам и бюджету, формируют институциональную ловушку операционной эффективности, блокирующую реализацию инновационного потенциала предприятия. Цель работы - концептуализировать этот конфликт и разработать модель, объясняющую механизм его самовоспроизводства. Научная новизна заключается в переносе акцента с общих вопросов инновационного менеджмента на анализ встроенных ограничений самих инструментов операционного управления. Для достижения цели решаются три

задачи: проанализировать теоретические основания конфликта между операционной эффективностью и инновационной активностью; разработать концептуальную модель ловушки применительно к проектно-ориентированным предприятиям; предложить подходы к модификации KPI и плановых инструментов, повышающие их инновационную толерантность.

2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

2.1 Концептуальная модель институциональной ловушки операционной эффективности

Центральным результатом исследования является концептуальная модель, объясняющая механизм систематического подавления инновационной активности в проектно-ориентированных предприятиях. Мы определили этот механизм как институциональную ловушку операционной эффективности. Её суть в том, что управленческие инструменты, созданные для обеспечения стабильности (календарно-сетевые графики, бюджетный контроль, KPI), при определённых условиях превращаются в барьер для любых изменений, включая инновационные.

В основе ловушки лежит асимметрия стимулов, с которой сталкивается менеджер проекта. Операционная деятельность оценивается по чётким, измеримым показателям: соблюдение сроков, освоение бюджета, процент выполнения плана. Отклонение от них влечёт немедленные санкции - от выговоров до пересмотра премий. Выгоды же от инноваций отсрочены, плохо измеримы в краткосрочном периоде и связаны с высокой неопределённостью. В результате рациональный менеджер, действующий в рамках заданной системы стимулов, неизбежно отказывается от инновационных инициатив, если они несут риск нарушения текущих планов.

Ключевое понятие модели - инновационная толерантность плановой системы. Она отражает способность системы планирования и контроля допускать, а не подавлять изменения, выходящие за рамки первоначальных планов. Чем ниже толерантность, тем сильнее отторжение новшеств. Низкая толерантность характерна для систем, где доминирует принцип минимизации отклонений: любое отклонение от плана трактуется как управленческая ошибка, а не как возможность для улучшения.

Механизм замыкания ловушки описывается через пять шагов. Сначала менеджер сталкивается с инновационным предложением - новой технологией, материалом или методом организации работ. Ожидаемый эффект положителен, но внедрение требует времени, возможного отставания от графика и дополнительного финансирования. Далее менеджер оценивает предложение через призму действующих стимулов. Поскольку KPI настроены на стабильность, ожидаемые издержки от отклонений превышают ожидаемые выгоды. Затем менеджер рационально отказывается от предложения или откладывает его «до лучших времён». После этого отказ остаётся невидимым для стратегического контура: отчёты фиксируют выполнение плана, а упущенная возможность не отражается ни в одном показателе. Наконец, организация закрепляет модель поведения, при которой инновационные инициативы систематически отсекаются на операционном уровне.

Так формируется петля операционной эффективности: чем стабильнее система, тем меньше в ней пространства для инноваций; чем меньше инноваций, тем стабильнее показатели; чем стабильнее показатели, тем сильнее уверенность менеджмента в правильности выбранной модели управления. Разорвать эту петлю изнутри крайне сложно, поскольку каждый её элемент по отдельности выглядит рациональным.

Графически модель представлена на рисунке 1. В верхней части - стратегический контур, где формируются инновационные приоритеты. В нижней - операционный контур с планами, графиками и KPI. Между ними - условный «фильтр», через который проходят инновационные инициативы. Поток деклараций о поддержке инноваций направлен сверху вниз, однако обратный поток отфильтрованных инициатив формально не фиксируется. Пунктиром обозначена «зона невидимости» - предложения, отвергнутые на операционном уровне и не дошедшие до стратегического контура. Именно она объясняет, почему руководство может искренне считать компанию инновационной, в то время как реальный потенциал систематически блокируется.

Модель даёт целостное объяснение механизму, который в практике проектного управления проявляется повсеместно, но редко получает теоретическое описание. Её сила - в переносе внимания с общих вопросов инновационной политики на конкретные инструменты операционного управления, где принимаются реальные решения о судьбе инноваций. Модель показывает, что барьером выступает не отсутствие идей или ресурсов, а сам способ организации плановой работы, изначально ориентированный на подавление отклонений. Из этого следует практический вывод: любые меры по стимулированию инноваций окажутся бесполезными, если не затрагивают базовых принципов построения систем планирования, бюджетирования и KPI. Далее рассмотрим, как этот механизм реализуется в типовых ситуациях проектного управления.

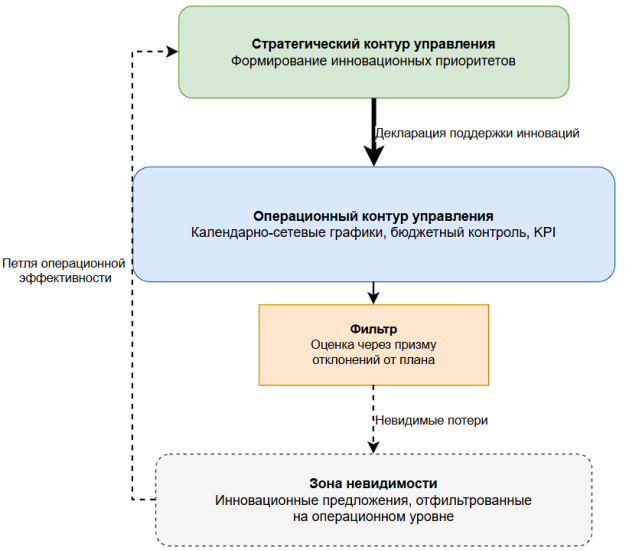


Рисунок 1. Концептуальная модель институциональной ловушки операционной эффективности. (составлено автором)

2.2 Типовые конфликтные ситуации в проектном управлении

Модель, описанная выше, воспроизводится в повседневной практике управления проектами в виде типовых ситуаций, знакомых любому специалисту по календарно-сетевому планированию и бюджетному контролю. Рассмотрим три наиболее показательных случая.

Ситуация первая: «График против инноваций».

На проекте утверждён жёсткий календарный график, за срыв сроков предусмотрены санкции. Подрядчик предлагает новый материал, ускоряющий монтаж на 15%, но требующий изменений в графике, перенастройки логистики и дополнительных согласований. Менеджер оценивает предложение не с точки зрения будущей экономии времени, а через призму ближайших двух недель: нужно остановить работы, пересмотреть график, согласовать изменения с заказчиком. Всё это - отклонения от плана, за которые отвечать придётся ему. Рациональное решение - отказаться от предложения. Инновация отсекается на уровне фильтра и уходит в зону невидимости.

Ситуация вторая: «Бюджет против инноваций».

Появляется возможность внедрить технологическое решение, повышающее качество объекта, но требующее дополнительных затрат в текущем периоде. Бюджет зафиксирован, и любое превышение рассматривается как недоработка менеджера. Внедрение означает обоснование допфинансирования, пересмотр сметы, согласование с финансовой службой. Риск получить отказ или выговор перевешивает гипотетическую выгоду. Менеджер отказывается от новшества. Бюджет остаётся в норме, проект считается успешным, а упущенная возможность - невидимой.

Ситуация третья: «Отчётность против инноваций».

Инициатива может быть отвергнута, даже если не требует немедленных затрат и не срывает сроки. Пример: цифровое решение для автоматизации учёта работ. Оно не влияет на сроки и бюджет напрямую, но требует времени на настройку, обучение персонала и изменение форм отчётности. В краткосрочной перспективе это создаёт дополнительную нагрузку без видимого результата. Поскольку KPI менеджера привязаны к текущим показателям, он не заинтересован вкладываться в то, что не даёт немедленного эффекта. Инновация откладывается «на потом» и затем забывается.

Во всех трёх ситуациях проявляется общий механизм: инновационная инициатива оценивается не по стратегической ценности, а по совместимости с текущей системой ограничений. Если совместимость низкая - инициатива отсекается. Причём не потому, что она плохая, а потому, что менеджер действует рационально в рамках заданных правил. В этом и состоит опасность ловушки: каждый отдельный отказ выглядит оправданным, но их суммарный эффект разрушает инновационный потенциал предприятия.

Для наглядности представим сравнительную характеристику трёх ситуаций в таблице 1.

Таблица 1
Типовые конфликты между операционными ограничениями и инновационными инициативами

Параметр	График против инноваций	Бюджет против инноваций	Отчетность против инноваций
Источник блокировки	Утвержденный календарный график	Фиксированный бюджет проекта	Система KPI и формы отчетности
В чем состоит угроза для менеджера	Срыв сроков, остановка работ	Перерасход сметы	Рост нагрузки без немедленного эффекта
Ожидаемый эффект инновации	Ускорение работ на 15%	Повышение качества объекта	Автоматизация учета
Что перевешивает	Санкции за отклонение от графика	Риск отказа в допфинансировании	Отсутствие краткосрочного эффекта в KPI
Решение менеджера	Отказ от новшества	Отказ от новшества	Откладывание на неопределенный срок
Следствие для потенциала	Упущенная технология	Потерянное качество	Накопленная инертность

Источник: составлено автором

2.3 Почему традиционные KPI усиливают ловушку

Ранее мы рассмотрели три типовые ситуации, в которых инновационные инициативы блокируются на операционном уровне. Теперь необходимо понять, какие свойства традиционных ключевых показателей эффективности превращают их в механизм, усиливающий институциональную ловушку. Без этого понимания любые попытки «добавить инновационности» в действующую систему управления обречены на поверхностный эффект.

Первое свойство - асимметрия измеримости. Традиционные показатели (соблюдение сроков, освоение бюджета, процент выполнения плана) обладают высокой точностью измерения: отклонение фиксируется однозначно и немедленно. Инновационная деятельность, напротив, плохо поддаётся количественной оценке в краткосрочном горизонте. Как измерить пользу от технологии, эффект от которой проявится через два года? Как оценить упущенную выгоду от непринятого предложения? В результате менеджер работает в среде, где наказание за отклонение определено чётко, а вознаграждение за инновацию - туманно. Рациональный выбор очевиден.

Второе свойство - однонаправленность риска. При внедрении инновации риск полностью ложится на менеджера. Если новшество сработает - выгоды распределятся по всей организации, а заслугу могут не заметить. Если провалится - отвечать придётся лично. Типичный случай: премия привязана к проценту выполнения плана, а не к числу внедрённых улучшений. Потенциальная награда за инновацию несоразмерна потенциальному наказанию, что порождает устойчивую мотивацию к избеганию изменений.

Третье свойство - краткосрочность горизонта оценки. Большинство операционных KPI имеют цикл оценки от месяца до квартала. Инновационный проект, требующий года и более, в такую систему не помещается. Менеджер, вкладывающий ресурсы в долгосрочное улучшение, в текущих отчётах выглядит хуже коллег, сосредоточенных на текущих задачах. С учётом того, что срок пребывания менеджера в должности часто не превышает трёх-пяти лет, у него нет личного горизонта, на котором проявится отдача от долгосрочных вложений.

Четвёртое свойство - невидимость упущенных возможностей. Система отчётности фиксирует только свершившееся: выполненные работы, освоенные средства, достигнутые показатели. Отвергнутые инновационные предложения, отложенные инициативы, несделанные улучшения в отчётах не отражаются. Руководитель видит идеальную картину: план выполнен, бюджет освоен, график соблюдён. Это создаёт ложное ощущение благополучия и лишает стратегический контур сигналов о том, что операционная система блокирует развитие.

Совокупность этих четырёх свойств объясняет, почему традиционные KPI не просто «не помогают» инновациям, а активно работают против них. Они формируют структуру стимулов, при которой инновационная активность становится нерациональным поведением для менеджера. И чем жёстче настроена система контроля, тем сильнее этот эффект.

Отсюда следует методологический вывод: модификация KPI не может ограничиваться добавлением нового показателя «инновационность» в общий список. Необходимо перестраивать саму логику оценки - вводить асимметрию в пользу долгосрочных решений, учитывать упущенные возможности, фиксировать инновационные инициативы как отдельный объект отчётности.

2.4 Пути выхода: модификация плановых инструментов

Если институциональная ловушка порождается самими инструментами планирования и контроля, то и выход из неё должен начинаться с их перепроектирования. Речь не идёт об отказе от планирования - задача в том, чтобы встроить в систему управления механизмы, повышающие её инновационную толерантность, то есть способность допускать изменения, не разрушая базовых требований к срокам и бюджету.

Первый шаг - введение инновационных буферов в календарно-сетевые графики и бюджеты проектов. При формировании плана закладываются специальные резервы времени и средств, предназначенные не для покрытия рисков, а именно для тестирования и внедрения новых решений. Наличие такого буфера меняет логику оценки менеджера: инновация перестаёт быть отклонением от плана, поскольку у неё есть собственное ресурсное пространство. Размер буферов должен быть обоснован и находиться под контролем стратегического контура, иначе они будут «съедены» текущими задачами.

Второй шаг - разделение ответственности за операционную стабильность и инновационное развитие. Пока один и тот же менеджер отвечает и за выполнение плана, и за внедрение улучшений, конфликт интересов неразрешим. Выход в создании отдельной роли или подразделения, отвечающего за инновационные инициативы и имеющего собственный набор KPI, не пересекающийся с операционными. Это может быть менеджер по развитию, инженер по инновациям или рабочая группа. Важно, чтобы у этих специалистов не было прямых обязательств по срокам и бюджету.

Третий шаг - пересмотр системы KPI с включением инновационных метрик. Сюда относятся: введение показателя «число рассмотренных инновационных предложений», стимулирующего анализировать идеи; показатель «доля внедрённых улучшений от общего числа предложенных», побуждающий не только собирать, но и реализовывать; включение в оценку менеджера индикатора «упущенные инновационные возможности», который делает невидимое видимым. Все метрики должны адаптироваться к отраслевой специфике.

Четвёртый шаг - легализация пилотных проектов. Не обязательно сразу внедрять инновацию в полном масштабе. Достаточно предусмотреть в графике короткие пилотные фазы, в ходе которых новшество тестируется на ограниченном участке. Если пилот успешен - принимается решение о масштабировании; если нет - затраты минимальны. Такой подход снижает порог входа для инноваций и уменьшает личный риск менеджера.

Пятый шаг - создание канала обратной связи со стратегическим контуром. Инновационные предложения, отвергнутые на операционном уровне, должны не исчезать в «зоне невидимости», а попадать в специальный реестр, доступный руководству. Это позволит видеть, какие инициативы отклонены и по каким причинам, и вмешиваться при системных сбоях. Технически это может быть реализовано в виде регулярного отчёта «об отклонённых инициативах» или цифрового журнала предложений.

Ниже в таблице 2 сведены предлагаемые меры с указанием их основной функции и уровня внедрения.

Таблица 2
Меры по повышению инновационной толерантности системы операционного управления

Мера	Основная функция	Уровень внедрения
Инновационные буферы в графиках и бюджетах	Создание ресурсного пространства для инноваций	Проектный офис
Разделение ответственности за стабильность и развитие	Снятие конфликта интересов у менеджера	Организационная структура
Включение инновационных метрик в KPI	Изменение структуры стимулов	Система мотивации
Легализация пилотных проектов	Снижение порога входа для новшеств	Проектное управление
Реестр отклоненных инициатив	Обеспечение видимости упущенных возможностей	Стратегический контур

Источник: составлено автором

Все перечисленные меры направлены на решение одной задачи: сделать так, чтобы инновационная инициатива могла пройти через операционный фильтр, не разрушив систему планирования. Это не ослабляет контроль, а переориентирует его - с подавления отклонений на управление изменениями.

2.4 Обсуждение ограничений модели

Каждая концептуальная модель имеет границы применимости, и их чёткое обозначение - необходимое условие корректного использования научного инструмента. Предложенная модель институциональной ловушки операционной эффективности очерчивает проблему, которую практики ощущают, но редко формулируют. Её ограничения не отменяют выводов, а задают направления для дальнейшего развития подхода.

Модель является объяснительной, а не предсказательной. Она не предназначена для количественного прогнозирования масштабов потерь от отклонённых инноваций. Её задача - вскрыть сам механизм систематической блокировки, который ускользает от традиционных методов анализа, ориентированных на учёт только свершившихся событий. В этом смысле она работает как диагностический инструмент, а не как расчётная методика.

Иллюстративный материал модели построен на типовых ситуациях, характерных для проектно-ориентированных отраслей, прежде всего строительства. Такая фокусировка не случайна: именно здесь конфликт между жёсткими операционными ограничениями и инновационной гибкостью проявляется в наиболее чистом виде. Для переноса модели в другие отраслевые контексты потребуется уточнение конкретных механизмов фильтрации, однако сама логика ловушки носит универсальный характер.

Мотивационная структура модели опирается на допущение о рациональном поведении менеджера в рамках заданной системы стимулов. Это стандартное предположение для институционального анализа, и оно не исключает влияния личностных и культурных факторов. Напротив, модель показывает: даже при высокой личной заинтересованности менеджера в инновациях

система KPI будет подавлять его инициативы, если спроектирована без учёта инновационной составляющей.

Предложенные меры по модификации плановых инструментов являются практико-ориентированными, но не универсальными. Их внедрение требует адаптации к конкретной организации, её масштабу и стадии зрелости. Это не недостаток модели, а естественное требование к любому управленческому инструменту, встраиваемому в живую организационную ткань.

Таким образом, модель следует рассматривать как аналитическую рамку, делающую видимым скрытый механизм подавления инноваций. Её дальнейшее развитие связано с эмпирической проверкой на конкретных предприятиях, отраслевой адаптацией и разработкой количественных индикаторов инновационной толерантности плановых систем.

3. ВЫВОДЫ

Проведённое исследование раскрывает механизм, который в практике проектного управления ощущается, но редко получает теоретическое осмысление. Системы операционного планирования и контроля, спроектированные для обеспечения надёжности, при определённых условиях превращаются в институциональную ловушку, блокирующую реализацию инновационного потенциала предприятия. По итогам работы сформулированы следующие выводы:

Конфликт между операционной эффективностью и инновационной активностью не является следствием некомпетентности менеджеров или отсутствия идей. Он заложен в самой структуре стимулов. Менеджер, чья оценка привязана к соблюдению сроков, бюджета и процента выполнения плана, действует рационально, отсекая инновационные инициативы, несущие риск отклонений. Его поведение предсказуемо и воспроизводимо — именно поэтому речь идёт о ловушке, а не о случайных ошибках.

Традиционные KPI усиливают ловушку за счёт четырёх свойств: асимметрии измеримости, однонаправленности риска, краткосрочности горизонта оценки и невидимости упущенных возможностей. Отчёты фиксируют только свершившиеся результаты, оставляя за кадром отвергнутые инициативы, что создаёт ложное ощущение благополучия и лишает стратегический контур сигналов о проблеме.

Выход из ловушки требует не косметических мер, а перепроектирования базовых инструментов управления. Инновационные буферы в графиках и бюджетах, разделение ответственности за стабильность и развитие, включение инновационных метрик в KPI, легализация пилотных проектов и реестр отклонённых инициатив — все эти меры объединены общим принципом: инновационная инициатива должна иметь собственное ресурсное пространство и не конкурировать с операционными задачами за право на существование.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно предлагает руководителям проектно-ориентированных предприятий диагностическую рамку для выявления скрытых барьеров инновационного развития. Вместо поиска внешних причин низкой инновационной активности управленческий контур получает инструмент для анализа собственных управленческих практик. Модель делает видимым то, что ранее оставалось в тени.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую проверку модели и разработку количественных индикаторов инновационной толерантности.

Литература

1. Сергеев А. А. Влияние инновационной активности на устойчивый рост промышленных предприятий России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 6–1. С. 109–122.
2. Шубин А. Н. Управление инновационными проектами предприятий в условиях трансформации экономики // Экономика и управление проблемы, решения. 2024. Т. 6, № 12 (153). С. 221–227.
3. Вертий Б. Д. Проблемы управления инновационными проектами на предприятиях промышленного комплекса // Экономика и предпринимательство. 2024. № 9 (170). С. 995–999.
4. Макарова Т. Н., Власова М. В., Пашкевич Л. А. Инновационное проектирование: организационные аспекты и прикладные вопросы // Экономическая среда. 2024. Т. 13, № 1. С. 49–63.
5. Васяйчева В. А. Модель обеспечения эффективности развития инновационной деятельности промышленных предприятий // Вестник Пермского университета. Серия: экономика. 2024. Т. 19, № 1. С. 5–15.
6. Орлова О. П. Разработка алгоритма управления инновационными проектами наукоемких организаций // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 9. С. 1138–1145.
7. Гапоненко Ю. В., Тележников А. В., Буров А. Н. Особенности анализа эффективности инновационных проектов в деятельности современных предприятий // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 12. С. 8125–8134.
8. Гудков А. А. Обоснование выбора метрик для оценки затрат на проект инновационных решений: интеграция подходов и методов // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2024. Т. 2, № 3 (54). С. 48–58.
9. Докукина А. А. Гибкие подходы к управлению инновационными проектами организаций: значение и возможности agile // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 2. С. 333–348.
10. Герасимов Б. Н. Менеджмент в структуре деятельности экономических систем: инновационный взгляд // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2025. № 1. С. 4–17.
11. Хайруллин М. Ф., Чернечков М. В. Инновационный менеджмент в корпоративной производственной системе // Финансовый менеджмент. 2025. № 1. С. 270–282.
12. Коновалова Г. И. Модель и механизм взаимодействия оперативного и стратегического управления на промышленном предприятии // Менеджмент в россии и за рубежом. 2024. № 3. С. 3–9.
13. Полякова А. С. и др. Процессно-ориентированный менеджмент инноваций на предприятиях // Глобальный научный потенциал. 2025. № 6 (171). С. 361–365.
14. Корчагин Э. Р. Характеристика моделей управления инновационными проектами в организациях различного типа // Управление общественными и экономическими системами. 2024. № 1 (37). С. 29–37.
15. Каримов Б. Н. Формирование системы управления инновационными предприятиями региона при реализации проектов, связанных с достижением технологического лидерства // Региональная экономика теория и практика. 2025. Т. 23, № 9. С. 148–155.
16. Васильева Е. Ю. и др. Процесс внедрения инновационных технологий в деятельность строительной организации // Финансовый менеджмент. 2025. № 2. С. 12–24.
17. Zheng J. и др. Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects // Int. J. Manag. Proj. Bus. 2019. Т. 12, № 4. С. 888–918.
18. Nasaj M. и др. Collective AI anxiety and team innovative behaviour: the role of coping strategies // Constr. Innov. 2026. Т. 26, № 5. С. 1469–1497.

The conflict between operational efficiency and innovative potential: a microeconomic analysis using project management as an example

Salakhov R.L.

Kazan State University of Architecture and Engineering

Subject. The institutional conflict between operational planning and control systems, which are focused on meeting deadlines and budgets, and the realization of the innovative potential of project-oriented enterprises.

Purposes. To conceptualize the mechanism of systematic suppression of innovative activity in the project management environment and to propose approaches to overcoming it.

Methodology. The study is based on the theory of agency relations, the concept of institutional traps, and the theory of operational project management. The method of conceptual modeling with an analysis of typical conflict situations was applied.

JEL classification: D24, D41, D84, D92, O11, O12, O31, O32, O34

Results. A model of the institutional trap of operational efficiency has been developed, explaining how calendar-network schedules, budget control, and KPIs block innovation. Four properties of KPIs that reinforce the trap have been identified: asymmetry of measurability, unidirectionality of risk, short-term horizon, and invisibility of missed opportunities. Measures to increase innovation tolerance have been proposed: innovation buffers, division of responsibility, review of KPIs, pilot projects, and a register of rejected initiatives.

Conclusions. Low innovation activity is often caused not by a lack of ideas, but by internal limitations of management tools. The solution requires redesigning the basic principles of planning and evaluation. The model offers a diagnostic framework for identifying hidden barriers to innovative development.

Keywords: innovation potential, operational planning, KPI, institutional trap, project management.

References

1. Sergeev A. A. The Impact of Innovation Activity on the Sustainable Growth of Industrial Enterprises in Russia // Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. 2023. Vol. 13, No. 6–1. Pp. 109–122.
2. Shubin A. N. Management of Innovative Projects of Enterprises in the Context of Economic Transformation // Economics and Management: Problems, Solutions. 2024. Vol. 6, No. 12 (153). Pp. 221–227.
3. Vertiy B. D. Problems of managing innovative projects at enterprises of the industrial complex // Economics and Entrepreneurship. 2024. No. 9 (170). Pp. 995–999.
4. Makarova T. N., Vlasova M. V., Pashkevich L. A. Innovative design: organizational aspects and applied issues // Economic Environment. 2024. Vol. 13, No. 1. Pp. 49–63.
5. Vasyaycheva V. A. A Model for Ensuring the Effectiveness of the Development of Innovation Activities of Industrial Enterprises // Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2024. Vol. 19, No. 1. Pp. 5–15.
6. Orlova O. P. Development of an Algorithm for Managing Innovation Projects of Knowledge-Intensive Organizations // Economics and Management. 2024. Vol. 30, No. 9. Pp. 1138–1145.
7. Gaponenko Yu. V., Telesnikov A. V., Burov A. N. Features of analyzing the effectiveness of innovative projects in the activities of modern enterprises // Economics, Entrepreneurship and Law. 2024. Vol. 14, No. 12. Pp. 8125–8134.
8. Gudkov A. A. Justification for selecting metrics to assess the costs of a project involving innovative solutions: integration of approaches and methods // Bulletin of the Volga Region University named after V. N. Tatishchev. 2024. Vol. 2, No. 3 (54). Pp. 48–58.
9. Dokukina A. A. Agile approaches to managing innovative projects in organizations: the significance and potential of agile // Economics, Entrepreneurship and Law. 2021. Vol. 11, No. 2. Pp. 333–348.
10. Gerasimov B. N. Management within the structure of economic systems' activities: an innovative perspective // Management and Business Administration. 2025. No. 1. Pp. 4–17.
11. Khairullin M. F., Chernechkov M. V. Innovation Management in a Corporate Production System // Financial Management. 2025. No. 1. Pp. 270–282.