



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2019.3.11>

UDC 658  
LBC 65.29

Submitted: 21.04.2019  
Accepted: 10.06.2019

## FORMING THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE INNOVATIVE ACTIVITY: THEORETICAL ASPECT

**Inna L. Litvinenko**

Moscow State University of Humanities and Economics, Moscow, Russian Federation

**Evgenia A. Volkova**

Moscow State University of Humanities and Economics, Moscow, Russian Federation

**Abstract.** In the modern realities of the development the transition to digital economy is impossible without the innovation component. Recognizing the importance of innovative development and, accordingly, increasing competitiveness of Russian enterprises, regions and the country as a whole determines the relevance of studying innovation management. The purpose of this work is to systematize the results of theoretical analysis of tools for the formation and development of the enterprise innovation management system. The study justifies the interaction of management functions, the main objects involved in the management of innovation, identifies relevant to these objects of business processes, the assessment of system and process approaches in terms of building a management system. The main research methods are applied methods of scientific knowledge, comparison, analysis, system, process approaches. As the main results of the study, the organizational and economic model of the innovation management system at the enterprise is formed. The developed concept of the management system reflects the necessary areas of work in the field under study, performed by subjects of different levels through the implementation of these functions, and also takes into account the impact of the external and internal environment of the enterprise on innovation. The paper determines expected results of implementing the organizational and economic model of the management system for the development of innovative activity of the enterprise.

**Key words:** innovations, innovative activity, innovative development, system of innovative activity management, model of the system of innovative activity management.

**Citation.** Litvinenko I.L., Volkova E.A. Forming the Management System of Enterprise Innovative Activity: Theoretical Aspect. *Journal of Volgograd State University. Economics*, 2019, vol. 21, no. 3, pp. 120-128. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2019.3.11>

УДК 658  
ББК 65.29

Дата поступления статьи: 21.04.2019  
Дата принятия статьи: 10.06.2019

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

**Инна Леонтьевна Литвиненко**

Московский государственный гуманитарно-экономический университет,  
г. Москва, Российская Федерация

**Евгения Александровна Волкова**

Московский государственный гуманитарно-экономический университет,  
г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** В современных реалиях развития переход к цифровой экономике без инновационной составляющей невозможен. Признание важности инновационного развития, а соответственно, и повыше-

ние конкурентоспособности российских предприятий, регионов и страны в целом обуславливают актуальность исследования вопросов управления инновационной деятельностью. Целью настоящей работы является систематизация результатов теоретического анализа инструментов формирования и развития системы управления инновационной деятельностью предприятия. В ходе исследования обосновано взаимодействие функций управления, выделены основные объекты, участвующие в управлении инновационной деятельностью, выявлены соответствующие данным объектам бизнес-процессы, произведена оценка системного и процессного подходов с точки зрения построения системы управления. В качестве основных методов исследования были применены методы научного познания, сравнение, анализ, системный, процессный подходы. В качестве основных результатов исследования сформирована организационно-экономическая модель системы управления инновационной деятельностью на предприятии. Разработанная концепция системы управления отражает необходимые направления работ в исследуемой сфере, выполняемых субъектами различного уровня через реализацию приведенных функций, а также учитывает оказываемое на инновационную деятельность воздействие внешней и внутренней среды предприятия. Были определены ожидаемые результаты внедрения организационно-экономической модели системы управления развитием инновационной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, инновационное развитие, система управления инновационной деятельностью, модель системы управления инновационной деятельностью.

**Цитирование.** Литвиненко И. Л., Волкова Е. А. Формирование системы управления инновационной деятельностью предприятия: теоретический аспект // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2019. – Т. 21, № 3. – С. 120–128. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2019.3.11>

## Введение

На современном этапе развития экономической системы эффективное внедрение и осуществление инновационной деятельности является основой экономического роста социально-экономических формаций на всех уровнях экономики, позволяет в значительной степени повысить конкурентоспособность предприятия за счет технического и технологического развития, улучшения качества производимой продукции или предоставляемых услуг, расширения интеллектуального капитала предприятия.

Сфера деятельности, специфика и уникальность реализуемых инновационных проектов указывают на необходимость формирования и развития системы управления инновационной деятельностью для каждой конкретной организации.

Так, например, на производственных предприятиях воздействие инновационной составляющей на экономический рост проявляется:

- определяющей ролью науки в повышении эффективности разработки и внедрения новой техники;
- увеличением затрат при освоении новой продукции;
- необходимостью сокращения сроков создания, освоения новой техники, повышением технического уровня производства;

– спецификой процесса научно-технического производства, выражающейся в неопределенности результатов, многовариантности, наличии риска и возможности получения отрицательных результатов;

– быстрым моральным старением техники и технологий и пр.

Организация представляет собой сложную социально-экономическую систему, в связи с этим следует отметить, что подсистема управления инновационной деятельностью является частью общей системы управления предприятием.

Управление определяет эффективность реализации инновационной деятельности современного предприятия. В широком смысле система управления нами рассматривается как совокупность элементов, обеспечивающих решение задач управления предприятием.

В отечественной и зарубежной научной литературе встречается множество подходов к определению состава основных элементов системы управления.

В большинстве исследований к ним относятся функции управления, организационная структура, управленческий персонал, техника управления, информационные ресурсы, методы управления, технология управления, финансы, управленческие решения.

Стоит подчеркнуть, что одним из наиболее значимых элементов системы управле-

ния предприятия выделяют функции управления. Именно они определяют структуру аппарата управления.

Б.Н. Герасимов предлагает 9 функций управления: нормирование, организация, прогнозирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование, координация [Герасимов, 2016, с. 94]. Все перечисленные функции располагаются на прямых и обратных связях по отношению к управляемому процессу (рис. 1).

Рассматривая графическое представление взаимодействия этих функций, следует отметить, что исключение или объединение каких-либо функций может привести к потере управляемости инновационных процессов на предприятии.

К представленной цепочке авторами предлагается добавить еще одну немаловажную функцию управления – мотивацию, представляющую собой процесс побуждения к деятельности для достижения поставленных целей, воздействия на факторы результативности работы сотрудников на основе оценки использования соответствующих побудительных мотивов. Отсутствие мотивационной составляющей несет в себе отрицательное воздействие на функционирование предприятия в целом.

Если говорить о мотивации в контексте инновационной деятельности, то следует обращать внимание как на имеющиеся прагматические материальные мотивы к получению прибыли, так и на нематериальные факторы, способствующие побуждению

персонала организации к инновационной активности.

Для обеспечения экономической эффективности внедрения инновационных решений и исключения неэффективных вложений средств предприятием необходима не только разработка мероприятий по совершенствованию уже действующей системы управления, но и формирование и внедрение системы управления именно инновационной деятельностью.

На практике системы управления инновационной деятельностью современных предприятий являются уникальными, однако опираются на следующие общие принципы:

- адаптивности: стремление к поддержанию баланса внешних и внутренних возможностей инновационного развития;
- динамичности: приведение в соответствие целей и побудительных мотивов (стимулов) деятельности предприятия;
- самоорганизации: самостоятельное обеспечение поддержки условий функционирования (поддержка обмена информационными, материальными, финансовыми ресурсами между элементами производственно-сбытовой системы предприятия, а также между предприятием и внешней средой);
- саморегуляции: корректировка системы управления производственно-сбытовой деятельностью в соответствии с изменением условий функционирования;
- саморазвития: самостоятельное обеспечение устойчивости деятельности, конку-

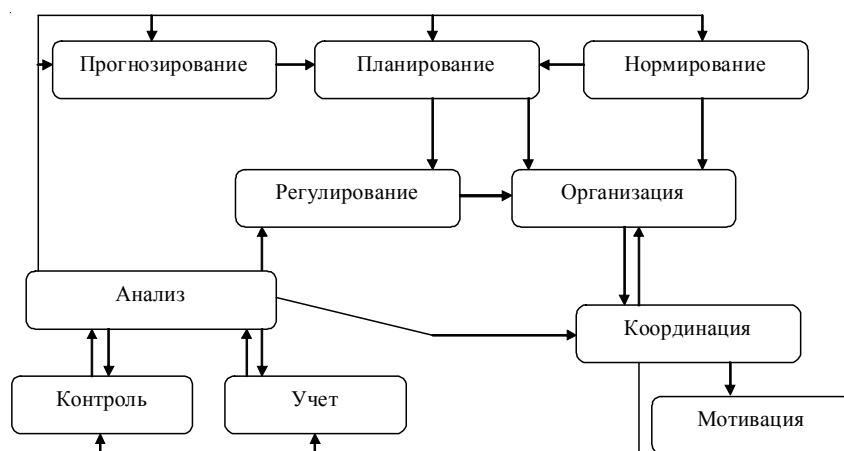


Рис. 1. Взаимодействие функций управления инновационной деятельностью

Примечание. Составлено авторами по: [Новикова, 2017, с. 107].

рентоспособности и инновационного развития предприятия [Теоретико-методологические подходы ... , 2016, с. 288].

**Объекты и субъекты системы управления инновационной деятельностью**

Субъектами управления являются руководители различных уровней управления, а также ответственные исполнители, осуществляющие управленческое воздействие на объекты управления.

На основании современных подходов к управлению инновационной деятельностью и национальных стандартов инновационного менеджмента [ГОСТ Р 57313-2016 ... , 2017], независимо от того, о системе управления инновационной деятельностью какой организации идет речь, выделяют 6 объектов системы управления (рис. 2).

По причине того, что определяющим фактором конкурентоспособности в долгосрочной перспективе является стратегическое инновационное развитие, сущность которого состоит в «непрерывном долгосрочном изменении качественных и количественных характеристик экономических систем, процессов и явлений с учетом прошлого опыта, а также имеющегося инновационного потенциала развития» [Полукеева, 2016, с. 58], первый блок объектов относится к форми-

рованию стратегии инновационного развития предприятия.

В качестве второго немаловажного объекта системы управления инновационной деятельностью нами рассматриваются знания сотрудников организации. Выделение данного объекта связано с существенным возрастанием необходимости ускоренного развития интеллектуального капитала как главного фактора современного производства, являющегося приоритетной целью модернизации российской экономики, основанной на знаниях и переходящей на цифровой вектор развития. Подобный вектор развития экономики позволяет создавать, внедрять и расширенно использовать знания для обеспечения роста и конкурентоспособности. В рассмотренном случае знания имеют свойство обогащения всех отраслей, секторов экономики, а также всех участников экономических процессов.

Третий объект – инновационные идеи, рассматривающиеся нами как результат творческой, научно-исследовательской, проектной деятельности, итогом внедрения которой являются инновации. В современных условиях функционирования на многих предприятиях инновационная инициатива в основе своей является приоритетом высшего руководства, а идеи сотрудников не принимаются во внимание или недостаточно поощряются, также наблюдается отсутствие действенных внедрен-

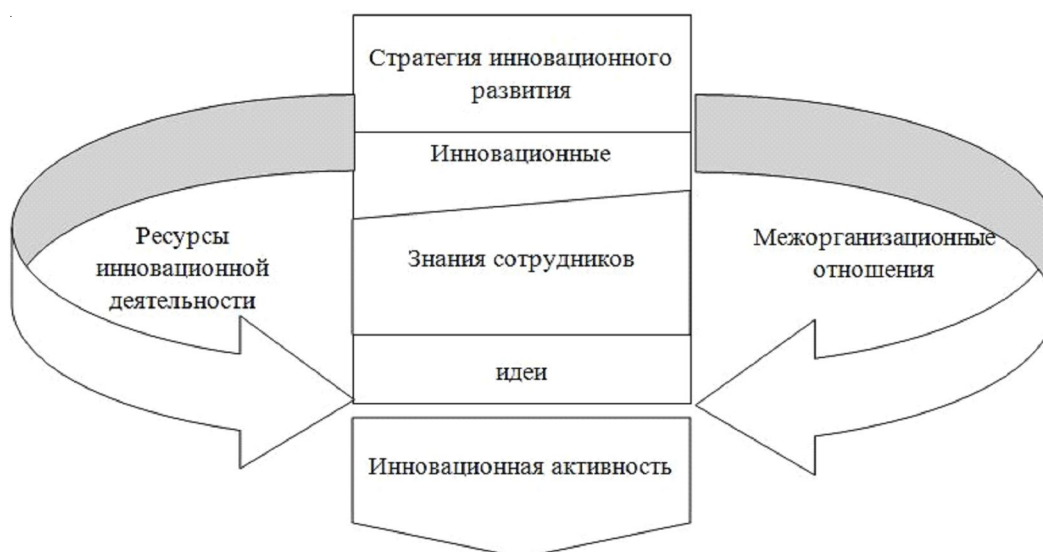


Рис. 2. Состав объектов системы управления инновационной деятельностью

Примечание. Составлено авторами.

ных инноваций. Указанные причины обусловили замедление роста развития организации. Для ограждения от подобных отрицательных явлений в качестве третьего блока выделена деятельность по превращению идей в инновации, главными задачами которой будут поиск, оценка, поддержка, реализация перспективных инициатив как на предприятии, так и за его пределами.

Следующим объектом управления инновационной деятельностью выступают ресурсы (материально-технические, трудовые, финансовые, информационные и пр.), поскольку они участвуют в обеспечении инновационной деятельности промышленного предприятия. Стоит отметить, что большое значение при этом имеет их непрерывное воспроизводство.

Под воспроизводством ресурсов инновационной деятельности нами понимается процесс возобновления количественных и качественных характеристик ресурсов, используемых в обеспечении инновационной деятельности предприятия, который включает стадии планирования потребности в ресурсах, их формирование, их эффективное и рациональное использование.

Реализация стадии планирования потребности в ресурсах инновационной деятельности должна исходить из условий реализации инноваций и соответствовать общему стратегическому плану развития предприятия. Формирование ресурсов может производиться различными путями: с помощью собственных средств, а также с помощью внешних источников. Заключительная стадия воспроизводства ресурсов – анализ их использования – должна показывать возможности для экономии, более рационального и эффективного применения, а также определять новые потребности в данных ресурсах.

Еще одним важным блоком в составе объектов системы управления инновационной деятельностью являются межорганизационные взаимоотношения – отношения, основанные на договоренности между участниками межорганизационной кооперации, которые соблюдаются для получения некоторых выгод, заранее ожидаемых партнерами [Хомич, 2014, с. 137].

Развивая межорганизационную кооперацию и принимая во внимание имеющиеся при этом преимущества от взаимодействия предприятия с другими организациями – участниками рынка, необходимо иметь четкое понимание взаимосвязи типов партнеров и типов инноваций. Так, кооперация в области процессных инноваций может не приводить к столь значительным результатам, как, например, участие с этим же партнером в совместном проекте по поиску и разработке новых видов продукции.

Шестой блок представлен инновационной активностью, анализ которой используется в качестве первого этапа в процессе разработки или совершенствования стратегии инновационного развития предприятия.

Приведенные выше объекты представляют собой обязательную компоненту системы управления инновационной деятельностью любого современного предприятия. Анализируя их, можно сделать вывод о том, что задачей системы управления является перевод объектов управления в состояние, необходимое для получения заданных результатов управленческой деятельности, а также достижения целей организации.

В качестве инструмента описания данной деятельности используется процессный подход, предполагающий определение бизнес-процессов, выполняемых в организации (см. рис. 3).

Управленческое воздействие субъектов управления на рассмотренные объекты и осуществление соответствующих бизнес-процессов реализуется через соответствующие функции управления, а также через типовые уровни управления: «top management», «middle management», «lower management».

### **Формирование организационно-экономической модели системы управления инновационной деятельностью**

В качестве основного результата проведенного нами исследования предлагается авторская организационно-экономическая модель системы управления инновационной деятельностью, учитывающая факторы внешней и внутренней среды (см. рис. 4).

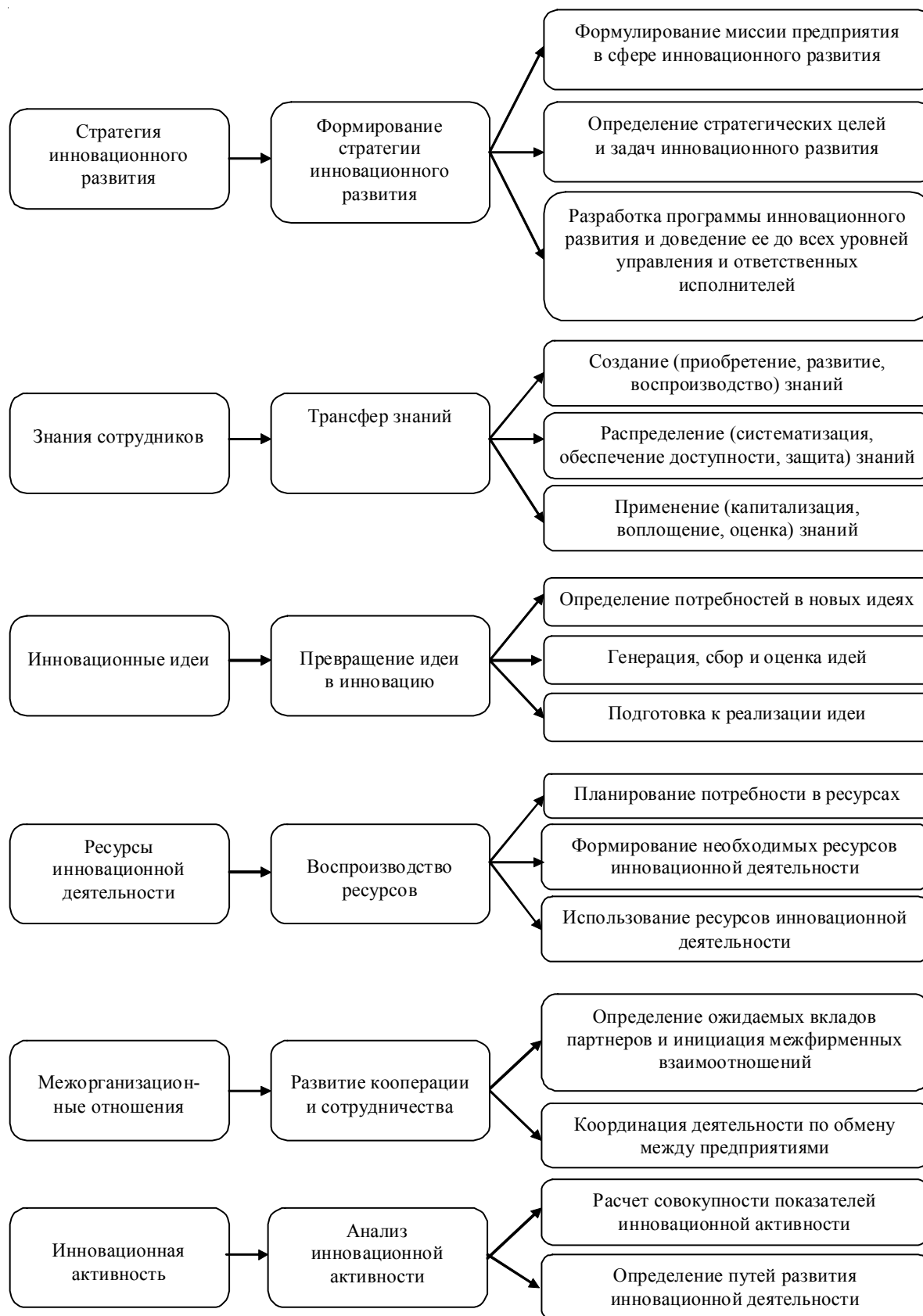


Рис. 3. Архитектура бизнес-процессов системы управления инновационной деятельностью предприятия  
 Примечание. Составлено авторами по: [Полукеева, 2016].

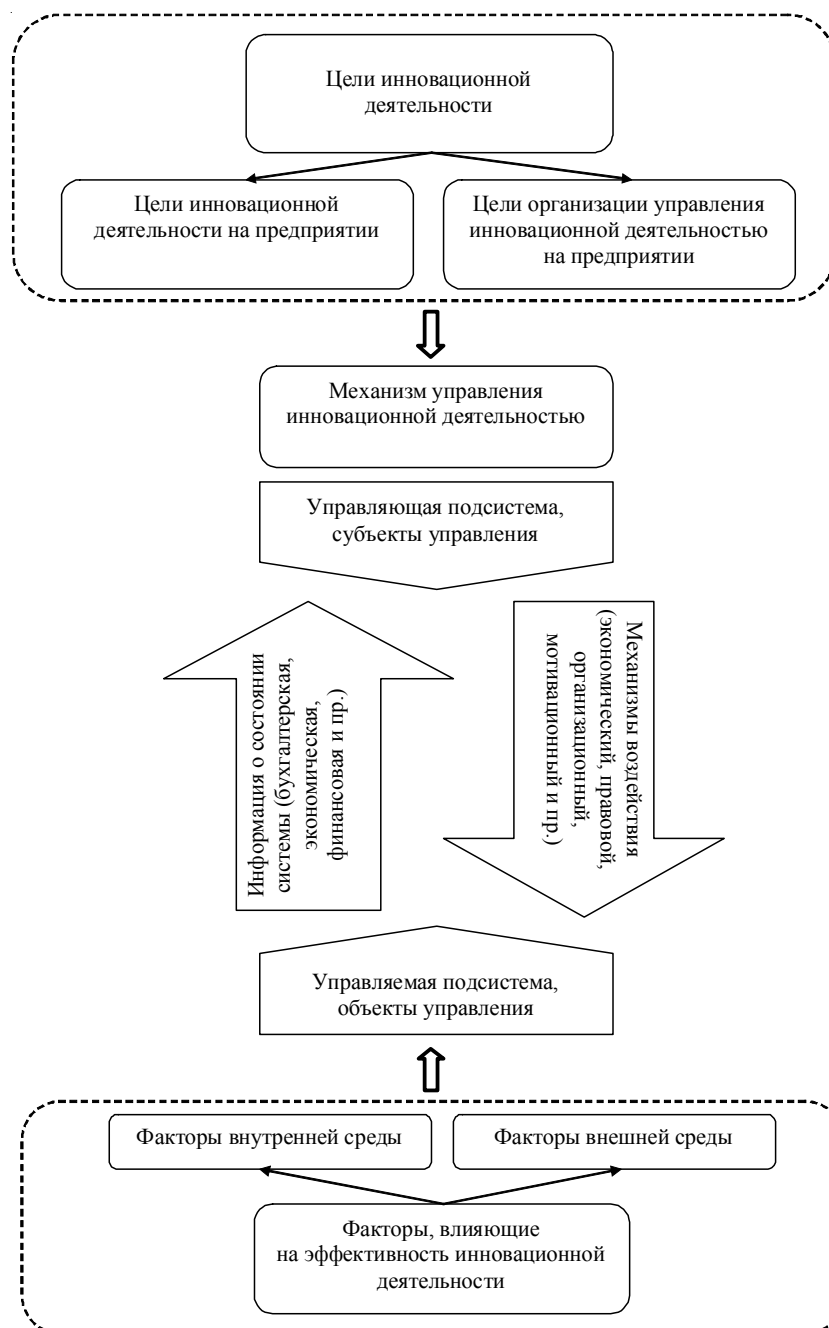


Рис. 4. Организационно-экономическая модель системы управления инновационной деятельностью

Примечание. Составлено авторами.

Применение на практике предложенной организационно-экономической модели системы управления инновационной деятельностью предприятия позволит:

- обеспечить взаимосвязь между различными этапами инновационной деятельности;
- сократить длительность цикла инновационных проектов;
- достичь цели стратегического инновационного развития предприятия;

– развить способность гибкого решения возникающих проблем стратегического инновационного развития;

- рационализировать управление инновационной деятельностью;
- повысить конкурентоспособность предприятия;
- повысить инновационную активности, а также обеспечить самоуправляемость и саморазвитие;

– обеспечить системность в реализации инновационной политики предприятия.

### Заключение

Предложенная модель наглядно иллюстрирует необходимые направления работ в области управления инновационной деятельностью, выполняемых субъектами управления различного уровня через реализацию соответствующих функций. К тому же она позволяет принимать во внимание воздействие внутренней и внешней среды предприятия.

Данная модель подходит для организаций разного размера и разных сфер деятельности. Однако следует учесть, что на каждом конкретном предприятии возможна более основательная детализация составных частей модели. Это обусловлено прежде всего внутренними потребностями предприятия, а также требованиями внешней среды.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Герасимов, Б. Н. Функции управления: состав, содержание, параметры / Б. Н. Герасимов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 7. – С. 91–100.
- ГОСТ Р 57313-2016. Инновационный менеджмент. Руководство по управлению инновациями. – Введ. 2017-06-01. – М.: Стандартинформ, 2017.
- Новикова, Н. А. Закономерности формирования системы управления инновационной деятельностью предприятия / Н. А. Новикова // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. В 4 т. Т. 4. Актуальные проблемы социально-экономического развития: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. (г. Тольятти, 20–21 апр. 2017 г.). – Тольятти: Изд-во Волж. ун-та им. В.Н. Татищева, 2017. – С. 106–111.
- Полукеева, А. В. Модель системы управления инновационной деятельностью промышленного предприятия / А. В. Полукеева // Инновационная деятельность. – 2016. – № 4 (39). – С. 57–65.
- Теоретико-методологические подходы к формированию системы устойчивого развития предприятий, комплексов, регионов / под общ. ред. В. В. Бондаренко [и др.]. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2016. – 508 с.
- Хомич, С. Г. Межфирменная кооперация в инновационной деятельности: теоретические осно-

вы анализа / С. Г. Хомич // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2014. – № 3. – С. 135–176.

### REFERENCES

- Gerasimov N.B. Funktsii upravleniya: sostav, sodержanie, parametry [Management Functions: Structure, Content, Parameters]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Management Theory and Practice], 2016, no. 7, pp. 91-100.
- GOST R 57313-2016. *Innovatsionnyy menedzhment. Rukovodstvo po upravleniyu innovatsiyami.* – Vved. 2017-06-01 [GOST P 57313-2016 Innovation Management. Innovation Management Guide (Introduced on June 1, 2017)]. Moscow, Standartinform, 2017.
- Novikova N.A. Zakonomernosti formirovaniya sistemy upravleniya innovatsionnoy deyatelnostyu predpriyatiya [Regularities of Forming the Enterprise Innovation Management System]. *Tatishchevskie chteniya: aktualnye problemy nauki i praktiki. V 4 t. T. 4. Aktualnye problemy sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya: materialy XIV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (g. Tolyatti, 20–21 apr. 2017 g.)* [Tatishchev Readings. Current Problems of Science and Practice. In 4 Vols. Vol. 4. Current Problems of Social and Economic Development. Proceedings of the 14<sup>th</sup> International Conference. Scientific and Practical Conference (Tolyatti, April 20–21, 2017)]. Tolyatti, Izd-vo Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva, 2017, pp. 106-111.
- Polukeeva A.V. Model sistemy upravleniya innovatsionnoy deyatelnostyu promyshlennogo predpriyatiya [Model of Management System of Innovative Activity of Industrial Enterprise]. *Innovatsionnaya deyatelnost* [Innovation Activity], 2016, no. 4 (39), pp. 57-65.
- Bondarenko V.V. *Teoretiko-metodologicheskie podkhody k formirovaniyu sistemy ustoychivogo razvitiya predpriyatiy, kompleksov, regionov* [Theoretical and Methodological Approaches to the Formation of a System of Sustainable Development of Enterprises, Complexes, Regions]. Penza, Izd-vo PGU, 2016. 508 p.
- Khomich S.G. *Mezhfirmennaya kooperatsiya v innovatsionnoy deyatelnosti: teoreticheskie osnovy analiza* [Intercompany Cooperation in Innovation Activities: The Theoretical Framework for the Analysis]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta* [St. Petersburg University Journal], 2014, no. 3, pp. 135-176.



### Information about the Authors

**Inna L. Litvinenko**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Innovations, Moscow State University of Humanities and Economics, Losinoostrovskaya St., 49, 107150 Moscow, Russian Federation, [innalitvinenko@yandex.ru](mailto:innalitvinenko@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6102-5012>

**Evgenia A. Volkova**, Master Student, Department of Economics and Innovation, Moscow State University of Humanities and Economics, Losinoostrovskaya St., 49, 107150 Moscow, Russian Federation, [e\\_volkova95@inbox.ru](mailto:e_volkova95@inbox.ru), <https://orcid.org/0000-0003-4589-8259>

### Информация об авторах

**Инна Леонтьевна Литвиненко**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и инноваций, Московский государственный гуманитарно-экономический университет, ул. Лосиноостровская, 49, 107150 г. Москва, Российская Федерация, [innalitvinenko@yandex.ru](mailto:innalitvinenko@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-6102-5012>

**Евгения Александровна Волкова**, магистрант кафедры экономики и инноваций, Московский государственный гуманитарно-экономический университет, ул. Лосиноостровская, 49, 107150 г. Москва, Российская Федерация, [e\\_volkova95@inbox.ru](mailto:e_volkova95@inbox.ru), <https://orcid.org/0000-0003-4589-8259>