

УДК 338.242.2

**Т.П. Бранец,**  
*Домодедовский филиал Российского нового университета,*  
**Е.В. Пушняк,**  
*Национальный исследовательский университет*  
*«Высшая школа экономики»*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИНТЕГРАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ СОВРЕМЕННОЙ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Представлена научно-теоретическая концепция проблемы повышения инновационной активности при стратегическом менеджменте процессами и результатами инновационной деятельности при интеграции цифрового бизнеса. Сформулирована научная концепция системы стратегического менеджмента инновационной активностью, объединяющей в себе два направления, или две составляющие – процессы с результатами и стратегию. Проанализированы ступени эволюции научной концепции социально-экономического развития стратегического менеджмента инновационной деятельности; сформулированы и охарактеризованы этапы управления и контроля за результатами инновационной деятельности. Предлагается новое направление формирования инновационной активности стратегического менеджмента и интеграции инновационных процессов современной цифровой экономики, которые дают возможность синтезировать эффективную систему стратегического менеджмента и контроля результатов инновационной деятельности.

*Ключевые слова:* инновационная деятельность, инновационная активность, стратегический менеджмент, аудит.

***T.P. Branets,***  
*Domodedovo Branch of the Russian New University,*  
***E.V. Pushnyak,***  
*HSE University*

**FORMATION OF INNOVATIVE ACTIVITY  
OF STRATEGIC MANAGEMENT AND INTEGRATION  
OF INNOVATIVE PROCESSES IN THE MODERN  
DIGITAL ECONOMY**

The scientific and theoretical concept of the problem of increasing innovation activity in the strategic management of processes and results of innovation in the integration of digital business is presented. The scientific concept of the system of strategic management of innovative activity is formulated, which combines two directions, or two components - processes with results and a strategy. The stages of evolution of the scientific concept of socio-economic development of strategic management of innovative activity are analyzed; the stages of management and control over the results of innovative activities are formulated and characterized. A new direction is proposed for the formation of innovative activity of strategic management and the integration of innovative processes of the modern digital economy, which make it possible to synthesize an effective system of strategic management and control of the results of innovation.

*Keywords:* innovative activity, innovative activity, strategic management, audit

---

Общеизвестно, что современное развитие инновационных интеграционных процессов в бизнесе стало ведущей тенденцией и неотъемлемой частью современной российской и мировой цифровой экономики. Три года назад российское правительство утвердило систему реализации программы цифровой экономики в стране, целью которой стало формирование полноценной цифро-

вой среды. По мнению властей, именно «цифровизация» экономики позволит России решить вопрос глобальной конкурентоспособности и национальной безопасности. Для российской экономики и промышленности направление интеграции бизнеса в области инновационной деятельности, а также разработка инновационных стратегий на макро- и микроуровнях вызывает активизацию международного и российского инновационного сотрудничества на мезоуровнях и является новым, но имеющим глубокие исторические корни. Исторически, термин «цифровая экономика» (digital economy) впервые был употреблен сравнительно недавно, в 1995 году, американским ученым из Массачусетского университета Николасом Негропonte для разъяснения коллегам преимуществ новой экономики в сравнении со старой в связи с интенсивным развитием информационно-коммуникационных технологий. В утвержденной в России «Стратегии развития информационного общества РФ на 2017–2030 годы» было дано определение цифровой экономики: «Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг». Опираясь на Стратегию развития цифровой экономики, в России были установлены новые правила составления и ведения планов финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) федеральных в бюджетных и автономных учреждениях. Формирование планов ФХД уже должно выполняться в подсистеме «Бюджетное планирование», учреждения регионального и муниципального уровня должны представлять свои планы ФХД в информационных системах субъектов РФ и муниципалитетов

с выгрузкой данных в систему «Электронный бюджет». В настоящее время цифровизация по составлению государственных заданий уже началась и еще больше сместилась в «электронную» плоскость. Так, госзадание, предварительный и годовой отчет о его выполнении должны формироваться в информационной системе «Электронный бюджет» и, начиная с подготовки заданий и плановый период в этой системе должны содержать значения всех основных показателей, используемых при расчете финансового обеспечения госзадания. Все эти новые направления повышают актуальность и активность в сфере инновационных решений. Другими словами, повышают инновационную активность системы менеджмента в современной экономике и интегрируют инновационные процессы как на макроуровне, так и на микроуровне предприятий и организаций. Общеизвестно, что разработка плана стратегического менеджмента инновационной деятельности исходит из изучения закономерностей и тенденций развития науки и техники, периодической смены моделей и поколений техники, научно-технических направлений, перехода к новому технологическому укладу, анализа и прогноза ритмичного обновления продуктов и технологий в исследуемой сфере, т.е. представляет собой целенаправленную деятельность цифровизации бизнес-процессов деятельности предприятия (организации).

В зависимости от конкретных условий социально-экономической сферы предприятие может выбрать один из двух основных типов стратегического менеджмента инновационной деятельности – адаптационный, с использованием улучшающих инноваций; творческий, с применением базисных инноваций. Разработка плана стратегического менеджмента инновационной деятельности на предприятиях (в организациях) может проходить следующие этапы: 1) обеспечение сбалансированного финансирования всех этапов инновационно-

го цикла; 2) создание инфраструктуры инновационной деятельности; 3) обеспечение качественной экспертизы и мониторинга проектов на всех стадиях инновационного цикла; 4) обеспечение защиты авторских прав на интеллектуальную собственность; 5) обеспечение трансфера технологий; 6) обучение специалистов-менеджеров и ученых основам инновационной деятельности. Однако растущий интерес к разработке инновационных стратегий со стороны предприятий (организаций) сталкивается с недостатком, а до недавнего времени – с полным отсутствием отечественного опыта в данной сфере.

Большой вклад в развитие проблем инновационной деятельности, но без решения проблем формирования вариантов инновационных стратегий внесли такие российские ученые и специалисты Российского института интеллектуальной собственности (г. Москва), как Ю.П. Конов, Л.П. Фатькина, А.В. Шубина, Н.В. Лыжник и др., в том числе специалисты Центра изобретений России при Министерстве общего и профессионального образования РФ В.И. Моренко, С.А. Соколов, Е.В. Харьковская, а также известные работы и монографии академика РАН, профессора Ю.В. Яковца, который один из первых анализирует и рассматривает макроэкономический уровень инновационной стратегического менеджмента государства России.

Теоретические и методологические основы разработок стратегического менеджмента инновационной деятельности остаются для российских промышленных предприятий (организаций) в стадии начального становления и развития. Впервые стратегического менеджмента формирования развития производств были лишь сформулированы в 1996 году в монографии Н.Ю. Кругловой [1]. Для того чтобы попытаться сформулировать социально-экономическую концепцию стратегического менеджмента инновационной деятельности

в соответствии с этапами эволюции понятия, необходимо совершить небольшой экскурс в историю. Откуда же появилось в экономическом лексиконе понятие «стратегия»?

Оно пришло в бизнес из военного лексикона сравнительно недавно. Так, краткий оксфордский словарь издания 1952 года все еще давал следующее определение стратегического менеджмента: «Военное искусство, искусное руководство военными действиями». Впервые этот термин был использован применительно к производству и бизнесу А. Чандлером-младшим в книге «Стратегия и структура» (1962 год), основной темой которой был анализ эволюции управления в крупной корпорации. Дальнейшее использование этого понятия и экономические исследования предпринимательских стратегий связаны прежде всего с именами П. Дракера («Эффективное управление», 1963 год) и М. Портера («Конкурентная стратегия», 1980 год) [1; 2; 3; 4].

Социально-экономическая концепция стратегического менеджмента за послевоенный период в России претерпела определенную эволюцию, которая была связана с изменениями конкурентной борьбы на рынке товаров. После второй мировой войны высокий уровень спроса воспринимался как нормальное явление. Конкуренция была малоинтенсивной, а главной проблемой стратегического менеджмента предприятий было управление ресурсами и прежде всего капиталом. Такая стратегия получила название портфельной, которая предполагала выбор направлений (хозяйственных объектов) для инвестирования, формирование инвестиционного портфеля фирмы.

Концепция портфельной стратегического менеджмента проводилась до середины 70-х годов, когда давление конкуренции было очень высоким. Постепенно центр внимания стратегического менеджмента переме-

стился с инвестиционного портфеля на достижение высокой конкурентоспособности, а стратегия превратилась в конкурентную. Конкурентная стратегия предполагала совокупность правил, которым должно следовать предприятие (организация) для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности.

В настоящее время конкурентная стратегия развития производств тесно связана с концепцией маркетинга, с исследованиями жизненного цикла продукт и процесс-инноваций, как следствие с выбором наиболее эффективного варианта инновационной стратегического менеджмента на долгосрочный период. Исходя из вышеизложенного анализа, можно сформулировать социально-экономическую концепцию инновационной деятельности в соответствии с этапами эволюции понятия. Для выработки концепции системы управления результатами инновационной деятельности, проанализируем содержание, особенности и состояние проблемы контроля оценки качества реализации результатов инновационной деятельности в виде проекта инвестиционного характера.

Известно, что контроль оценки качества является важнейшим неотъемлемым элементом процесса управления различных сфер деятельности, в том числе инновационно-инвестиционной. Так как любому виду деятельности свойственна неопределенность получения результатов, а также процесс осуществления долгосрочных инвестиций характеризуется высокой степенью риска, то как закономерное следствие возникает необходимость выработки некоторой организационной модели инновационно-инвестиционного управления и контроля оценки качества результатов деятельности по реализации, например, проектов. Именно модель такого характера автор попытается предложить и охарактеризовать ее особенности. Описание содержания модели

механизма контроля и управления в части реализации инвестиций в проекты можно раскрыть с учетом жизненного цикла инновационного проекта.

Жизненный цикл инновационного проекта подразделим на несколько этапов его осуществления в удобном для нашего анализа виде, объединив некоторые этапы в один, получим три этапа: подготовка проекта и начальное инвестирование, реализация проектов с целью достижения цели, завершение проекта. В соответствии с этапами жизненного цикла инновационного проекта можно выделить виды контроля оценки качества полученных результатов инновационно-инвестиционной деятельности. Следовательно, выделяем три вида контроля: прединвестиционный, текущий, заключительный.

Объединив данные отличающиеся друг от друга виды контроля, можно получить некоторую организационно-экономическую модель управления инновационно-инвестиционной деятельностью. Для обоснования возможности создания такой модели применим частные методы теоретического анализа, используя процедуры, приемы, классификационные признаки науки инновациологии, а также контроля и управления.

В качестве возможной практической реализации данной модели можно предложить контроль оценки качества результатов инновационно-инвестиционной деятельности как отдельный самостоятельный вид услуг для аудиторских и консалтинговых фирм. [1; 2; 3; 4].

Для обоснования поставленных задач первоначально сформулируем особенности и общие положения инновационно-инвестиционного контроля. Первый вид инновационно-инвестиционного контроля – прединвестиционный соответствует началу подготовки (разработки и исследования) инновационного проекта, то есть первому этапу жизненного цикла инновационного проекта (ЖЦИП). Второй вид контроля – текущий инвестицион-



ный – началу принятия инвестиционного решения (реализации проекта), то есть второму этапу ЖЦИП. Третий вид контроля – послеинвестиционный (заключительный) соответствует завершению проекта (подведению итогов), то есть третьему этапу ЖЦИП. Основными задачами для: прединвестиционного контроля является предупреждение возникновения критических ситуаций в период реализации проекта, для текущего контроля – оперативный мониторинг, для послеинвестиционного контроля – сравнение фактически полученных результатов Специфическими функциями инвестиционного контроля первого этапа являются: проверка, подтверждение, стимулирование, оценка (традиционные функции), анализ, прогнозирование, нормирование, обоснование (дополнительные, нетрадиционные).

В то же время на втором этапе реализации проекта, контроль наделяется функциями помимо проверки и оценки, еще и регулирования, коммуникации, прогнозирования. Ретроспективная направленность контроля, свойственная завершающему этапу ЖЦИП, обуславливается наличием уже известных функций проверки, подтверждения, анализа, оценки, стимулирования. Методами, приемами, процедурами инновационно-инвестиционного контроля будут являться общеизвестные следующие: на первом этапе – информационные сводки, балансовые увязки, моделирование, сравнительные оценки, моделирование, бюджетирование, экспертные оценки, ситуационный анализ, технико-экономические расчеты, опросы, тестирование, статистические расчеты, дисконтирование, обобщение и заключение.

На втором этапе текущего контроля – расчеты абсолютных и относительных отклонений, нормативный метод контроля, арифметические и логические проверки, хронометраж, наблюдение, контрольные замеры, инвентаризация, камеральные проверки, тестирование,

встречные проверки, группировки, сводки, отчеты, документальное обоснование.

На третьем, заключительном этапе – сравнение достигнутых уровней, документальные исследования, балансовые увязки, проверка бухгалтерских записей на счетах, камеральные, встречные проверки, инвентаризация, обобщение и выработка рекомендаций. Опираясь на основные задачи, специфические функции, методы, приемы и процедуры каждого из видов инновационно-инвестиционного контроля, выделим их характерные особенности. Предынвестиционный контроль поможет провести экспертную оценку качественного уровня инвестиционных исследований, обеспечить экономию инвестиций, связанных с венчурным (рисковым) финансированием, определить коммерческий риск при инвестициях в инновационную деятельность, поможет проанализировать поведенческие аспекты контроля финансовых менеджеров проекта, проанализировать целесообразность осуществления отдельных инвестиционных мероприятий, выявить и рассчитать неучтенные в проекте последствия его реализации (экологические, социальные и др.), установить степень финансовой устойчивости и кредитоспособности исполнителей проекта, провести экспертизу бизнес-плана, подтвердить достоверность данных бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности через услуги аудиторских фирм и составленные ими отчеты и аудиторское заключение.

Текущий инвестиционный контроль поможет обеспечить оперативный мониторинг за порядком расходования финансовых и материальных ресурсов, организовать контроль за соблюдением сроков различного характера работ (инженерно-технических, строительных и др.) на стадии подготовки, освоения и выхода производства на проектную мощность, обеспечить те-

кущий контроль за соблюдением условий договоров, обеспечить инвесторов проекта оперативной и достоверной информацией. Послеинвестиционный, или заключительный, контроль поможет сравнить фактически полученные результативные показатели реализации проекта с прогнозными и откорректированными после текущего контроля значениями, рассчитать и оценить объем капитальных затрат: в постатейном, поэлементном и по объектном разрезах по сравнению с запланированной величиной, выявить причины отклонений, оценить уровень эффективности управления ИП, окончательно подтвердить по данным бухгалтерского учета достоверность финансовых результатов, провести аудит источников финансирования долгосрочных инвестиций, оценить эффективность использования основного и оборотного капитала ИП, выявить и рассчитать степень воздействия результатов инновационно-инвестиционной деятельности на финансовое благосостояние компании, осуществляющей инвестирование проекта, сформулировать выводы и рекомендации для последующего их использования в инвестиционной деятельности.

Итак, на каждом этапе контроля присутствует аудиторский контроль, который выделим по направлениям аудита. На этапе предынвестиционного контроля выделяем аудит по следующим направлениям: подтверждающий, организационно-правовой, инженерно-технологический, затратный (управленческий учет), финансово-аналитический, инвентаризационный (оценочный), маркетинговый. В зависимости от цели проведения проверки выделяем: аудит финансовой отчетности и специальный; в зависимости от временного признака: ретроспективный и прогнозный; по методу проверки: сплошной и выборочный; по охвату обследования: комплексный.

На этапе текущего инвестиционного контроля выделяем аудит по направлениям: организационно-правовой, финансово-аналитический, инвентаризационный, маркетинговый; в зависимости от цели проверки: специальный; по временному признаку: оперативный и прогнозный; по методу проверки: выборочный; по охвату обследованием: тематический. В практической деятельности фирм и организаций проведение заключительного контроля наиболее распространено по сравнению с другими видами, однако существует проблема не исследованности содержания и взаимосвязей между собой отдельных элементов данного экономико-социального пространства как явления и элемента некоторой комплексной модели управления и контроля инновационно-инвестиционной деятельностью. Так, на практике получили распространение комплексные аудиторские проверки реализации долгосрочных инвестиций на этапе выхода проекта на запланированную мощность. [1; 2; 3; 4].

Таким образом, предложенное к рассмотрению уникальное общественное явление – формирование инновационной активности стратегического менеджмента и интеграции инновационных процессов современной цифровой экономики. Как логическое следствие, формирование системы контроля за результатами и качеством полученных результатов инновационно-инвестиционной деятельности и внутреннего аудита в бизнес-корпорациях, который возможно рассматривать как частный вариант практической апробации и внедрения.

### Литература

1. *Круглова Н.Ю.* Инновационный менеджмент: моногр. / под науч. ред. Д.С. Львова. М.: Ступень, 1996. 290 с.
2. *Пушняк Е.В.* Методология стратегии инновационной деятельности: моногр. М.: ИНИЦ «ПАТЕНТ», 2014. 216 с.

3. *Пушняк Е.В.* Стратегия инновационной активности на рынке аудита: моногр. М.: ИНИЦ «ПАТЕНТ», 2014. 168 с.

4. *Пушняк Е.В.* Инновационный анализ и аудит: методология и организация: моногр. М.: Палеотип, 2004. 528 с.

### Literatura

1. *Kruglova N.Yu.* Innovacionnyj menedzhment: monogr. / pod nauch. red. D.S. L`vova. M.: Stupen`, 1996. 290 s.

2. *Pushnyak E.V.* Metodologiya strategii innovacionnoj deyatel`nosti: monogr. M.: INICz «PATENT», 2014. 216 s.

3. *Pushnyak E.V.* Strategiya innovacionnoj aktivnosti na ry`nke audita: monogr. M.: INICz «PATENT», 2014. 168 s.

4. *Pushnyak E.V.* Innovacionny`j analiz i audit: metodologiya i organizaciya: monogr. M.: Paleotip, 2004. 528 s.

---

---

УДК [658:347.77]:004

*А.Ю. Бударов, И.А. Вендина,*  
*Национальный исследовательский университет*  
*«Московский институт электронной техники»*

### УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Рассмотрены понятие «интеллектуальный капитал» и управление им как фактор успеха в условиях интенсивного развития информационно-коммуникационных технологий, широкого их применения в бизнесе и процессов цифровизации экономики.

*Ключевые слова:* управление интеллектуальным капиталом, цифровизация экономики.