УДК: 005.7 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-5-96-107

ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОРПОРАТИВНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Строева О.А., Иванушкина А. В.[1]

Проблематика эффективности и результативности инновационной деятельности обуславливается сложностью управления процессами генерации и отбора инновационных идей, а также процедурой внедрения инноваций. При построении внутренней среды корпоративных инновационных систем необходимо руководствоваться особенностями, присущими высокотехнологичным предприятиям: инновационность; высокая степень риска всех стадий инновационного процесса; роль человеческого и интеллектуального капитала в общей экономической эффективности деятельности; техническая база для производства инновационной продукции. В статье подробно описаны внутренняя среда корпоративной инновационной системы и факторы, влияющие на ее существование. Рассмотрено развитие корпоративной культуры компаний с применением инновационной составляющей, дана оценка эффективности внедрения новаторских идей сотрудниками всех звеньев управления. Проведены исследование внутренней среды корпоративной системы на примере двух крупнейших корпораций и их сравнительный анализ. Авторами предложена оптимальная структура внутренней среды корпоративной инновационной системы, адаптированной к реалиям российской экономики.

Ключевые слова: внутренняя среда, корпорация, корпоративное управление, корпоративная структура, корпоративная культура, новаторская идея, организационная структура, инновации, инновационная деятельность, корпоративная инновационная система, финансовые разработки, модель корпоративного управления.

STUDY OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF CORPORATE INNOVATIVE SYSTEMS

STROEVA O.A. – Professor of the Department of Economics and Economic Security, Central Russian Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: stroeva-olesya@mail.ru

IVANUSHKINA A.V. – Postgraduate Student of the Department of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management – a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: ivanuschckina.anastasia@yandex.ru

The problem of efficiency and effectiveness of innovative activity is determined by the complexity of managing the processes of generation and selection of innovative ideas, as well as the procedure for introducing innovations. When building the internal environment of corporate innovation systems, it is necessary to be guided by the features inherent in high-tech enterprises: innovation; high degree of risk of all stages of the innovation process; the role of human and intellectual capital in the overall economic efficiency of activities; technical base for the production of innovative products. The article describes the

Строева Олеся Анатольевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и экономической безопасности, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, адрес: 302028, г. Орёл, б. Победы, д. 5а, e-mail: stroeva-olesya@mail.ru

Иванушкина Анастасия Васильевна – аспирант кафедры менеджмента и государственного управления, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, адрес: 302028, г. Орёл, б. Победы, д. 5а, e-mail: ivanuschckina.anastasia@yandex.ru

internal environment of the corporate innovation system in detail and the factors that influence its existence. The development of the corporate culture of companies with the use of an innovative component is considered, the efficiency of introducing innovative ideas by employees of all levels of management is assessed. The study of the internal environment of the corporate system on the example of the two largest corporations and their comparative analysis is done. The authors proposed the optimal structure of the internal environment of the corporate innovation system adapted to the realities of the Russian economy.

Keywords: internal environment, corporation, corporate governance, corporate structure, innovative idea, organizational structure, innovations, innovative activity, corporate innovation system, financial development, corporate governance model.

Корпоративное управление за относительно короткие сроки получило широкое распространение в бизнес-среде. Причинами популярности данного типа управления стали его положительное влияние на рост капитализации компаний, а также эффективность операционной деятельности[1].

Корпоративная инновационная система – взаимосвязанная совокупность систем, которые объединены общей целью и инновационной направленностью[2]. Структура корпоративной инновационной системы еще полностью не изучена. Данному вопросу в разные периоды развития экономики и в различной интерпретации посвятили свои труды такие ученые, как Фредерик Тейлор, Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури, Р. Бутейе, Д. Нобелиус, а также российские ученые-экономисты, занимавшиеся исследованием проблем внедрения инноваций и созданием подходящих условий для развития инновационных процессов в корпорациях, Г.Я. Гольдштейн, Л.М. Гохберг, Д.С. Медовников, Т.К..Оганесян, Н.И. Пономарева и другие.

Так, Н.И. Пономарева в своей работе под корпоративной инновационной системой понимает взаимосвязанные элементы, учитывающие особенности инновационной деятельности организаций: востребованность результатов новационной деятельности на рынке; научно-образовательный уровень кадрового состава; совершенствование форм и методов управления ими[3].

Особое внимание следует уделить корпоративной культуре управления, т.к. она занимает второе место по значимости после принятия управленческих решений в компании. У большинства российских компаний осталась всеми любимая и привычная советская корпоративная культура управления, где все просто и понятно, где существует жесткая иерархия и практически нет места для творчества и креатива, несмотря на то, что практически во всех компаниях среднего и крупного сектора существуют целые отделы по маркетингу и антикризисному управлению. Все это происходит потому, что во главе крупных компаний и корпораций в основном находятся лица средних лет, которые начинали свое дело в советское время, когда нужно было именно так, когда риск был последним делом для предпринимателей, когда любое новшество, предложенное одним сотрудником, расценивалось как коллективное или же вообще присваивалось руководителю.

---

[1] Зубрилин И.Н. Анализ положительных эффектов корпоративного управления // Вестник Поволжского института управления. – 2013. – №6(39). – С. 82 – 87.

[2] Иванушкина А.В. Методический подход к управлению развитием корпоративной инновационной системой // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – №4. – С. 99 –101.

[3] Хорев А. И., Пономарева Н.И. Основные подходы к формированию инновационной деятельности предприятий хлебопекарной промышленности в условиях глобализации // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 6. – С. 20 – 23.

С одной стороны, это правильно, когда у руля находится опытный, закаленный кризисами и ростами экономики руководитель, но, с другой стороны, время не стоит на месте, нужно развиваться и совершенствоваться. Учеными и аналитиками доказано и обосновано, что российской экономики крайне необходимо инновационное развитие, и на протяжении нескольких лет многие компании активно пытаются внедрить новации в свою деятельность. Но, согласно практике, инновационная деятельность в России все больше направлена на что-то масштабное и глобальное, мы же, в свою очередь, считаем: для того, чтобы достичь максимального эффекта в развитии конкретного корпоративного управления, необходимо действовать точечно и разрабатывать сценарии оптимального развития инновационного корпоративного управления, начиная с внедрения обычного девиза «услышь ближнего своего».

Далеко не всегда автором новации является руководитель или сотрудник креативного отдела, хотя в их должностные обязанности должны входить неординарное мышление и интерпретированное видение проблем, но новатором может оказаться сотрудник абсолютно любого отдела. В связи с этим человек должен быть уверен, что под новаторской идеей будет стоять именно его фамилия, будь он штатный секретарь или сотрудник, занимающий руководящую должность.

Первостепенная задача компаний для развития инновационной деятельности – это дать «зеленый свет» для предложения идей своим сотрудникам, а также обеспечить уверенность в том, что эти новаторские идеи останутся авторскими[1]. Должна быть разработана четкая корпоративная политика, в которой будут прописаны все права новатора и разработчика. Но очень важно, чтобы это не осталось лишь на бумаге.

Повышение эффективности производственного блока в условиях совершенствования хозяйственного механизма достигается за счет развития инноваций, по результатам которых появляются новые технологии и виды продукции. Новые технологии, трансформация методов управления формируют почву для эффективной организации производства и дают мощный импульс экономическому развитию[2].

Существуют фирмы, которые уже на протяжении нескольких лет меняют свою корпоративную культуру, таким примером являются: «Альфа-Лаб» (подразделение «Альфа-банка»)[3], в которой сформулирована и успешно практикуется инновационная философия, заключающаяся в ряде принципов, таких как: «люди важнее процессов», «продукт важнее документации» и т.п. Особенно важен тот факт, что данные принципы находятся повсюду, они печатаются на сайте, во внутрикорпоративной газете, в виде памяток на столах сотрудников. Еще одним ярким примером является компания ПАО «Аэрофлот»[4], которая реализующая программу инновационного развития с 2011 года, и руководству потребовалось достаточно много времени, чтобы изменить миропонимание сотрудников, заслужить их доверие и вовлечь в участие в инновационной деятельности. Но опять-таки новатором может выступать любое подразделение, а никак не отдельный его сотрудник.

Естественно, что амбициозный и полный идей работник теоретически может создать свое дело, но на практике оказывается совсем иначе, зачастую это происходит из-за неопытности и

---

[1] Ваганова О.В. Интенсификация инновационной деятельности: методологический аспект // Среднерусский вестник общественных наук. – 2011. – №2. – С. 164–168; Власова М.А., Графов А.В. Инновационное предпринимательство в процессе формирования конкурентоспособной национальной экономики // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12. – №1. – С. 282 – 287.

[2] Черноскутова О.С. Построение системы управления эффективностью инновационных процессов // Управленческое консультирование. – 2012. – №2(46). – С. 152–157.

[3] Forbes. – URL: http://www.forbes.ru/tehnologii/345597-korporativnye-innovacii-v-rossii-kak-izmenit-sovetskuyu-kulturu

[4] Там же.

недостаточности средств на развитие бизнеса, и поэтому лишь малая часть молодых предпринимателей не терпит поражения на рынке.

В современном мире интеллектуальные ресурсы куда более ценны, чем материальные составляющие, ведь именно интеллектуальные ресурсы способствуют динамичному росту экономического развития. На сегодня в экономически развитых странах доля работников в инновационных отраслях экономики занимает около ¼ от общего числа занятого населения, а что касается доли ученых-исследователей, так она вообще составляет лишь 1%.

Одним из основных показателей инновационной деятельности корпораций является доля расходов на НИОКР. В Японии промышленные корпорации обеспечивают свыше 70% всех расходов на НИОКР, в США – 68%, в Германии – 66%, во Франции – 53%, в Великобритании – 49%, а в Канаде – 44%. И, наконец, в России совершенно иная ситуация: здесь порядка 60% исследований финансируется государством и лишь 20% поддерживает предпринимательский сектор. Далее рассмотрим основные показатели инновационной деятельности российских компаний (табл.1).

Таблица 1 – Основные показатели инновационной деятельности компаний РФ за 2010–2015 гг[1].
Table 1 – The main indicators of innovation activities of Russian companies in 2010–2015

Показатель / Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Инновационная активность организаций (удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций), %	9,5	10,4	10,3	10,1	9,9	9,3
2. Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций, %	7,9	8,9	9,1	8,9	8,8	8,3
3. Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами, млн. руб.	25795	33407	35944	38335	41233	45525
в том числе инновационные товары, работы, услуги, млн. руб.	1244	2107	2873	3508	3580	3843
4. Удельный вес инновационных товаров, работ, услугв общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	4,8	6,3	8,0	9,2	8,7	8,4

Следует отметить, что за рассматриваемый период инновационная активность организаций снизилась (рис.1), и наблюдалось подобное снижение по следующим показателям:

1. удельный вес организаций, деятельность которых связана с различного рода исследованиями;
2. удельный вес самих инновационных продуктов.

[1] Индикаторы инновационной деятельности: 2017: статистический сборник / Н. В. Городникова, Л.М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 328 с.



Рисунок 1 – Удельный вес затрат на инновации по видам исследований
Figure 1 – The share of innovation expenditures by type of research

Рассмотрев инновационную деятельностью российских компаний, сконцентрируем свой исследовательский интерес на лидерах корпоративного инновационного развития в мире.

В представленной ниже таблице (табл. 2) приведены данные рейтинга PwC[1] по лидерам корпоративного инновационного развития. И в этом списке нет ни одной российской компании, и это предсказуемо, т.к. в отечественных компаниях корпоративное инновационное развитие, а также корпоративная культура находятся на стадии развития. И, к сожалению, ни одна даже крупная корпорация не может соревноваться с представителями зарубежного инновационного сектора.

Таблица 2 – Рейтинг лучших компаний по корпоративному инновационному развитию
Table 2 – Rating companies according to corporate innovation development

Место в списке 2016	Изменение позиции	Место в списке 2015	Компания	Страна	Индустрия	Бюджет на R&D, млрд. долл.
1	=	1	Apple	США	Computing and electronics	8,1
2	=	2	Alphabet	США	Software and internet	12,3
3	↑	6	3M	США	Industrials	1,8
4	↓	3	Tesla Motors	США	Automotive	0,7
5	=	5	Amazon	США	Software and internet	12,5
6	↓	4	Samsung	Южная Корея	Computing and electronics	12,7
7	↑		Facebook	США	Software and internet	4,8
8	=	8	Microsoft	США	Software and internet	12
9	↓	7	General Electric	США	Industrials	4,2
10	↑	9	IBM	США	Computing and electronics	5,2

[1] PwC в России. – URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/19th-ceo-technology.html(дата обращения:6.07.2017)

Однако по итогам 2015 года в рейтинг Fortune Global 500 попали и российские фирмы. Так, «Газпром» с выручкой 99,464 млрд. долларов занял 56 место. На 76 позиции, с выручкой в 84,677 млрд. долларов, оказался российский «Лукойл». В третьем и четвертом десятке разместились ведущие российские банки – «Сбербанк» и «ВТБ»[1].

В наши дни, казалось бы, в эпоху развития высоких технологий, недостаточно развита не только корпоративная инновационная система в целом, а даже ее составляющие. Корпорация – это тандем нескольких организаций, преследующий общие цели. К сожалению, в России не так много корпораций, которые могут позиционировать себя драйверы экономики. А вот на Западе дела обстоят совсем иначе, там «правят корпорации», о чем свидетельствует рейтинг Fortune Global 500, в связи с этим продолжает развиваться и совершенствоваться корпоративная инновационная система. Ниже представлена двадцатка крупнейших компаний мира (табл. 3).

Таблица 3 – Список крупнейших компаний мира согласно рейтингу Fortune Global 500 в 2017 году

Table 3 – A list of the largest companies in the world according to the rating of Fortune Global 500 in 2017

Название компании	**Занимаемое место**
«General Motors». США	1
«AXA Group». Франция	2
«Daimler». Германия	3
«Samsung». Южная Корея	4
«Exor Group». Италия	5
«British Petroleum». Великобритания	6
«Toyota Motor». Япония	7
«Chevron». США	8
«Total». Франция	9
«McKesson». США	10
«Glencore International AG». Швейцария	11
«Apple». США	12
«Volkswagen». Германия	13
«Berkshire Hathaway». США	14
«Royal Dutch Shell». Нидерланды-Великобритания	15
«Exxon Mobil». США	16
«Hon Hai Precision Industry». Тайвань	17
«National Petroleum Corporation». Китай	18
«State Grid Corporation of China». Китай	19
«Walmart». США	20

Исследования американского делового журнала Fortune показывают, что самые большие компании имеют совокупную ежегодную выручку около 27,6 трлн. долларов. Помимо огромной роли в мировом экономическом развитии это еще и крупные работодатели. В компаниях

[1] Американский деловой журнал Fortune Global 500. – URL: http://fortune.com/global500/

работают миллионы человек в 33 государствах мира. Многими корпорациями широко практикуется инвестирование денежных средств на реализацию социальных программ и на развитие экономически слабых регионов. Еще одной, достаточно молодой сферой деятельности стало финансирование разработок новых энергосберегающих технологий и программ по освоению Космоса[1].

Возвращаясь к инновационной корпоративной системе, внутренняя среда любой системы – это в первую очередь организационная структура, а так как мы рассматриваем внутреннюю среду корпоративной системы, то говорить будем о структуре корпоративного управления. Как уже было сказано ранее, в России не так много крупных корпораций с активно развивающимся корпоративным управлением, но все же они есть, и более ярким примером выступает ПАО «Газпром»—советская и российская транснациональная энергетическая корпорация.

Исходя из вышеизложенной информации, целесообразно в качестве примеров для исследования внутренней среды корпоративной системы выбрать двух представителей крупных компаний – Российскую корпорацию ПАО «Газпром» и американскую корпорацию «Apple». Мы исследуем внутреннюю среду их корпоративных систем и на основании проведенного анализа определим наиболее оптимальную структуру внутренней среды корпоративной инновационной системы, подходящую российской экономике.

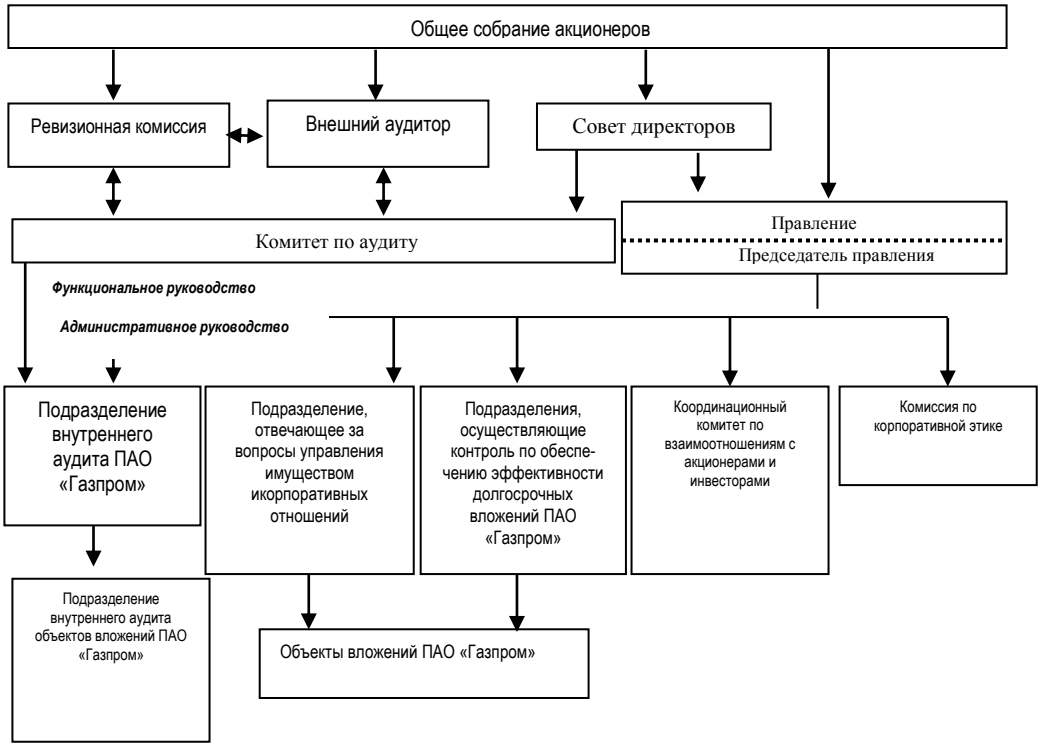


Рисунок 2 – Структура корпоративного управления ПАО «Газпром»[2]
Figure 2 – Corporate governance structure of PJSC Gazprom

[1] The Biggest. – URL: https://thebiggest.ru/drugoe/samye-krupnye-kompanii-mira.html
[2] ПАО «Газпром» – URL: http://www.gazprom.ru/.

На рис. 2 представлена корпоративная структура ПАО «Газпром», в которой основными субъектами являются органы управления и контроля, а также внешний аудитор.

В целом – стандартная организационная структура. Отметим некоторые особенности. В первую очередь следует сказать о четком разделении обязанностей и слаженной работе на всех уровнях управления. А также присутствует негласная «клановость» в структуре управления.Следует отметить, что корпоративная культура ПАО «Газпром» постоянно совершенствуется. Существуют подразделение и отделы, ответственные за инновационную деятельность компанию, но опять-таки – руководством оценивается коллективная работа по новаторским предложениям. Корпоративное управление ПАО «Газпром» направлено, в первую очередь, на неукоснительное соблюдение прав всех акционеров. На основе справедливого отношения к акционерам, защиты их прав и интересов вне зависимости от количества принадлежащих им акций построены ключевые внутренние документы «Газпрома»[1]. Далее, для сравнения рассмотрим структуру корпоративного управления в американской корпорации Apple на рис. 3.

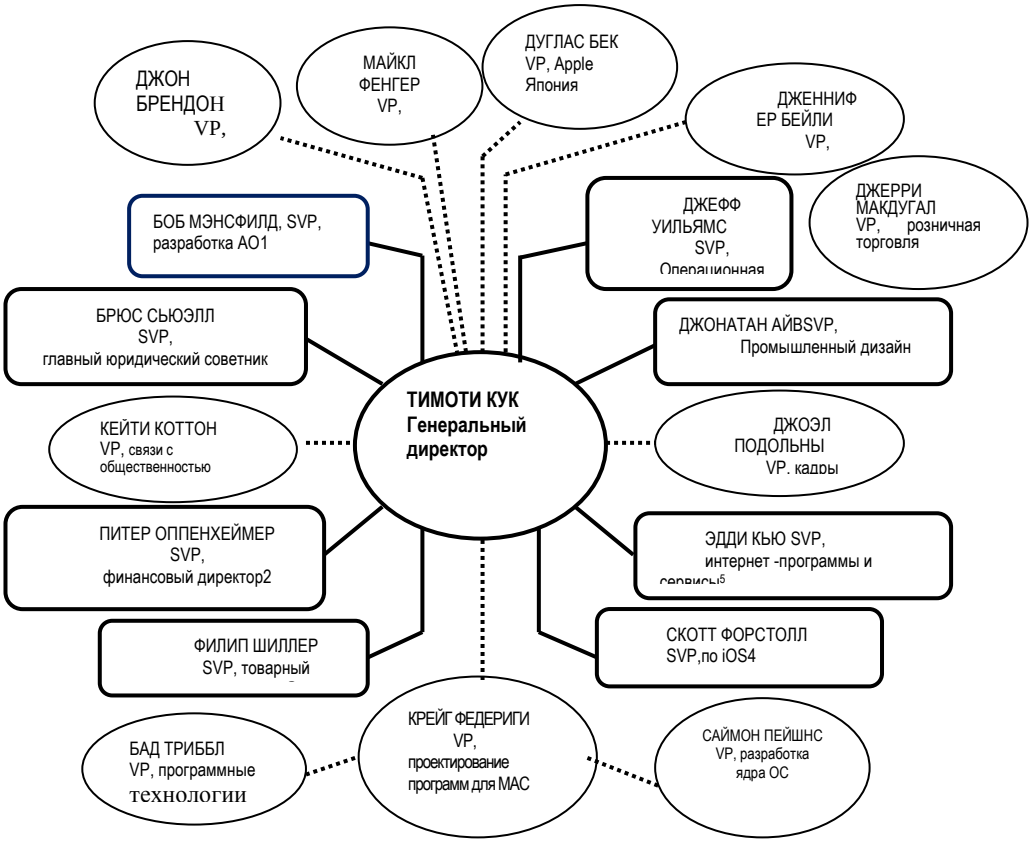


Рисунок 3 – Структура корпоративного управления корпорации Apple
Figure 3 – Corporate governance structure of Apple

[1] ПАО «Газпром». – URL: http://www.gazprom.ru/

Структура корпоративного управления в корпорации Apple представляет собой паутину, в которой управление принадлежит инженерам, и это факт является главным принципом управления.

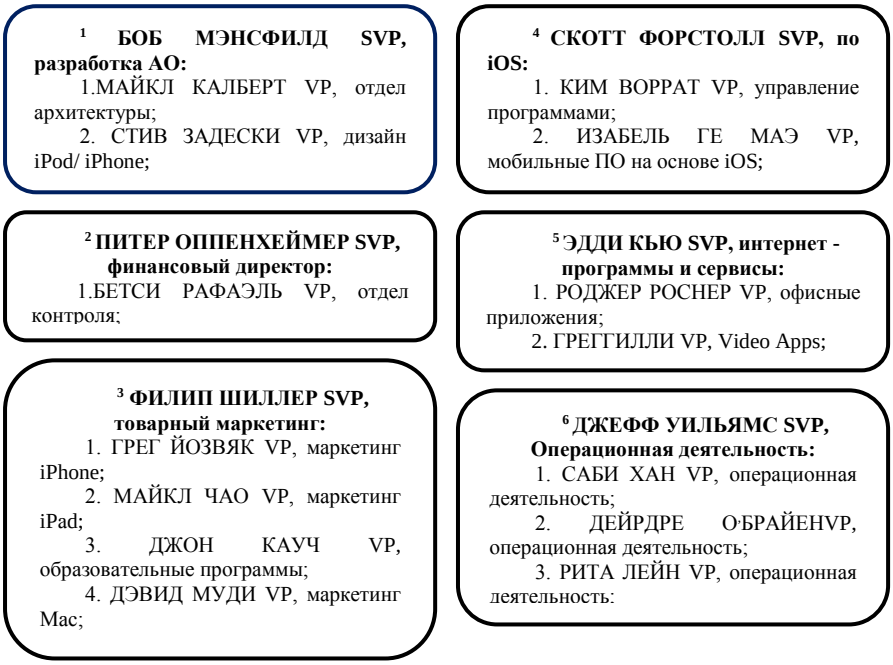


Рисунок 3.1 – Структура корпоративного управления корпорации Apple (структурные подразделения)

Figure 3.1 – Corporate governance structure of Apple (structural units)

Фактически, налицо стандартная иерархия: где есть руководитель, есть его заместители, работники среднего и младшего звена, и каждый подчиняется человеку, стоящему выше.

Но, существует масса подводных камней, которые скрыты от визуального восприятия. А именно: большинство решений принимается руководством и не подлежит оспариванию, попытки внесения каких-либо коррективов и предложений строго пресекаются. Такая система принятия решений, которая на первый взгляд кажется не совсем правильной, дает свои плоды, а именно лидирующие позиции компании «Apple» именно по организации работы персонала.

Корпорация «Apple» получила известность в прессе, как наиболее почитаемая компания в Мире (на втором месте «Google»). Это одно из самых удивительных достижений компании. «Apple» занимает первые места в восьми из девяти оцениваемых категорий, эти восемь категорий включают факторы[1]:

- впечатление на потенциальных кандидатов;
- управление людьми;
- качество управленческой команды;

[1]ЭФКО. – URL: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10514/(дата обращения 25.08.2017)

- инновационность;
- социальная ответственность.

Информация о системе управления и деятельности компании Apple крайне скудна, на официальном сайте огромное количество сленгов, логотипов, напутственных слов и всего прочего, что вдохновляет человека на работу в принципе. «Максимум инженерии, минимум бюрократии и уважение к сотрудникам»[1] – вот основа корпоративной культуры Apple. Благодаря также и этому факту, корпорация занимает лидирующее первое место рейтинге дести лучших мировых компаний по корпоративному инновационному развитию (табл.2). В корпоративной культуре компании четко сформулировано и прописано восемь основных ее принципов.

Сами работники называют свою корпорацию «Самая приятная тюрьма Калифорнии», т.к. в компании присутствует строжайшая дисциплина и огромное количество сверхурочных часов. Но, несмотря на это, существует нескончаемое количество желающих попасть на работу в компанию, а руководство в свою очередь, принимает лишь лучших из лучших. У компании есть свой уникальный способ подбора персонала – это рекрутинговая практика, принятая Стивом Джобсом. Самым интересным ее примером являются реферральные карточки, которые содержат такой текст: «*Ваше обслуживание было потрясающим. Я работаю в Apple, а вы тот человек, с которым мы хотели бы пообщаться. Если вы счастливы на этом месте, я не буду настаивать на том, чтобы вы покинули его. Но если вы готовы к изменениям, позвоните мне. Это может быть началом чего-то важного*». Такие карточки находятся у сотрудников корпорации, и они передают их людям, чьим обслуживанием или сотрудничеством они были поражены и восхищены.

Итак, рассмотрев на примере двух крупнейших корпораций структуру корпоративного управления, мы можем заключить следующее. Во-первых, абсолютно разная организационная структура, во-вторых имеются существенные отличия в корпоративной культуре, и в-третьих совершенно иная система принятия управленческих решений. Данные отличия в любом случае должны иметь место, т.к. речь идет о двух корпорациях, деятельность которых не имеет никаких точек соприкосновения, но нас интересует лишь система принятия управленческих решений, которая в компании Apple практически совершенна. Полученные выводы представим в виде небольшой сравнительной характеристики (табл.2)

Таблица 2 – Сравнительная характеристика структуры корпоративного управления
Table 2 – Comparative characteristics of the structure of corporate governance

	ПАО «Газпром»	Корпорация «Apple»
Иерархия управления	Реальная	Фактическая
Глава управления	Акционеры	Ведущие менеджеры (инженеры)
Наличие демократии	Присутствует	Отсутствует
Дисциплина	Строгая	Строжайшая
Дресс-код	Присутствует	Отсутствует
Информационная доступность результатов деятельности	Обширная	Скудная
Цель работников корпорации	Получение прибыли	Следование общей идее

[1] Там же.

Таким образом, на основе проведенного исследования, можно сделать вывод, что структура внутренней среды должна состоять из следующих основных компонентов:

1. *Организационная составляющая.* Для России, на данном этапе развития экономики, необходима жесткая иерархия, а также наличие в структуре внешних независимых контрольных органов. Касаемо принятия управленческих решений, следует обратиться к процессу бенчмаркига и большее внимание уделять информационной составляющей.
2. *Кадровая составляющая.* Здесь объединим несколько элементов: культура, к ней относится дресс-код, дисциплина и манера поведения и общения сотрудников между собой, а также с партнерами и конкурентами. Адаптировать лучшие успешные практики формирования корпоративной культуры.
3. *Инновационная составляющая.* В связи с динамичным развитием инновационных технологий в различных сферах российской экономики, следует следить за происходящими изменениями, в частности в вопросе корпоративного управления. Следует выделить функции мониторинга инновационных тенденций, закрепив их за конкретными подразделениями. Результирующим итогом деятельности корпоративного управления является успешная позиция компании на рынках, которая сегодня оценивается по признакам роста доли рынка, или стоимости компании. Улучшение этих показателей возможно только при активном внедрении инноваций.

Подводя итоги проведенного сравнения корпоративного управления на примере российской и американской корпорации, следует отметить следующее – в России в вопросе инновационного развития корпоративной системы управления, большое количество пробелов. Это происходит потому, что многие компании, независимо от размеров, не внедряют что-то новое в свою деятельность, несмотря на тот факт, что им в помощь уже давно пришел «бенчмаркинг», который представляет собой систематическую деятельность, направленную на постоянный поиск и подражание лучшим примерам ведения бизнеса.

Библиография/References:

1. Ваганова О.В. Интенсификация инновационной деятельности: методологический аспект // Среднерусский вестник общественных наук. – 2011. – № 2. – С. 164–168.
2. Власова М.А., Графов А.В. Инновационное предпринимательство в процессе формирования конкурентоспособной национальной экономики // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т.12. – № 1. – С. 282 – 287.
3. Иванушкина А.В. Методический подход к управлению развитием корпоративной инновационной системой // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – № 4. – С. 99 – 101.
4. Индикаторы инновационной деятельности: 2017: статистический сборник / Н. В. Городникова, Л.М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 328 с.
5. Хорев А. И., Пономарева Н.И. Основные подходы к формированию инновационной деятельности предприятий хлебопекарной промышленности в условиях глобализации // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 6. – С.20 – 23.

1. Vaganova, O.V. (2011) Intensifikatsiia innovatsionnoi deiatel'nosti: metodologicheskii aspekt [Intensification of innovation: a methodological aspect] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – № 2. – P. 164–168. (In Russ.)
2. Vlasova, M.A., Grafov, A.V. (2017) Innovatsionnoe predprinimatel'stvo v protsesse

formirovaniia konkurentosposobnoi natsional'noi ekonomiki [Innovative entrepreneurship in the process of formation of competitive national economy] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – T. 12. – № 1. – P. 282 – 287. (In Russ.)

3. Ivanushkina, A.V. (2015) Metodicheskii podkhod k upravleniiu razvitiem korporativnoi innovatsionnoi sistemoi [Methodological approach to management of the development of corporate innovation system] // Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Journal of Public and Municipal Administration]. – № 4. – P. 99–101. (In Russ.)

4. Indikatory innovatsionnoi deiatel'nosti: 2017: statisticheskii sbornik [Indicators of innovation activity: 2017: statistical collection] / N. V. Gorodnikova, L.M. Gokhberg, K. A. Ditkovskii i dr.; Nats. issled. un-t «Vysshaia shkola ekonomiki». – M.: NIU VShE, 2017. – 328 p. (In Russ.)

5. Khorev, A. I., Ponomareva, N.I. (2012) Osnovnye podkhody k formirovaniiu innovatsionnoi deiatel'nosti predpriiatii khlebopekarnoi promyshlennosti v usloviiakh globalizatsii [The main approaches to the formation of innovative activity of enterprises of the bakery industry in the conditions of globalization] // FES: Finansy. Ekonomika. Strategiia [FES: Finances. Economy. Strategy]. – № 6. – P. 20 – 23. (In Russ.)