

ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Д.Б. Лебединская

Воронежский государственный технический университет

Россия, 394006, Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84

Введение. В статье исследуются современные подходы к трансформации системы внутрифирменного планирования деятельности предприятий с учетом возрастающего значения инновационной составляющей как ключевого фактора устойчивого развития и конкурентоспособности. Акцент сделан на изменении роли планирования в условиях усложнения бизнес-среды, цифровизации и возрастания темпов технологических изменений. Внутрифирменное планирование рассматривается как комплексная управленческая функция, интегрирующая инновационную деятельность в стратегические и оперативные контуры управления предприятием.

Данные и методы. В исследовании использованы теоретический анализ научной литературы, институциональный подход, структурно-функциональный анализ, интерпретация статистических данных, прикладной метод NABC для оценки инновационного потенциала продуктовых идей.

Полученные результаты. Анализируется теория и методология инновационного планирования, обосновывается необходимость интеграции инноваций в систему стратегического менеджмента. Приведены данные об уровне и структуре инновационной активности промышленных предприятий России, выделены ведущие отрасли и приоритетные направления вложений в инновации, среди которых доминируют продуктовые разработки и научно-исследовательские работы. Отмечается значимость методологии ценностного управления в разработке инновационных стратегий, раскрываются принципы применения метода NABC как инструмента отбора инновационных идей с высокой вероятностью коммерческого успеха.

Заключение. Особое внимание уделено институциональному контексту, включающему приоритеты государственной научно-технологической политики, нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности и вызовы санкционного давления, стимулирующего рост внутренней инновационной активности. В заключении обоснована необходимость ускоренного инновационного развития отечественной промышленности как условия достижения технологического суверенитета и устойчивого экономического роста. Сделан вывод о стратегической значимости инноваций как стержневого элемента системы внутрифирменного планирования в современных социально-экономических условиях.

Ключевые слова: инновации, внутрифирменное планирование, стратегическое управление, продуктовая стратегия, метод NABC, технологическое развитие, промышленное предприятие, инновационная активность, устойчивость, цифровизация

Для цитирования:

Лебединская Д.Б. Инновации в системе внутрифирменного планирования деятельности предприятий // Организатор производства. 2025. Т.33. № 2. С. 35-41. DOI: 10.36622/1810-4894.2025.40.94.004

Сведения об авторах:

Лебединская Диана Борисовна (dianleb@mail.ru),
соискатель кафедры экономической безопасности

On authors:

Lebedinskaya Diana B. (dianleb@mail.ru), Applicant of the
Department of Economic Security

INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF INTRA-COMPANY PLANNING OF ENTERPRISES' ACTIVITIES

D.B. Lebedinskaya

Voronezh State Technical University

84, 20th Anniversary of October St., Voronezh, 394006, Russia

Introduction. *The article studies modern approaches to the transformation of the system of intra-company planning of enterprises' activity taking into account the increasing importance of the innovation component as a key factor of sustainable development and competitiveness. The emphasis is placed on the changing role of planning in the context of increasing complexity of the business environment, digitalization and increasing pace of technological change. Intra-company planning is considered as a complex management function that integrates innovation activities into strategic and operational contours of enterprise management.*

Data and methods. *The study utilizes theoretical analysis of scientific literature, institutional approach, structural-functional analysis, interpretation of statistical data, applied NABC method to assess the innovation potential of product ideas.*

Results obtained. *The theory and methodology of innovation planning are analyzed, the necessity of innovation integration into the system of strategic management is substantiated. The data on the level and structure of innovation activity of industrial enterprises in Russia are given, the leading industries and priority areas of investment in innovation, among which product development and R&D are dominant. The significance of the methodology of value management in the development of innovation strategies is noted, the principles of application of the NABC method as a tool for selecting innovative ideas with a high probability of commercial success are revealed.*

Conclusion. *Particular attention is paid to the institutional context, including the priorities of the state science and technology policy, legal regulation of innovation activity and the challenges of sanctions pressure, which stimulates the growth of domestic innovation activity. The conclusion substantiates the need for accelerated innovative development of domestic industry as a condition for achieving technological sovereignty and sustainable economic growth. The conclusion is made about the strategic importance of innovation as a core element of the system of intra-firm planning in modern socio-economic conditions.*

Keywords: *innovation, intra-firm planning, strategic management, product strategy, NABC method, technological development, industrial enterprise, innovation activity, sustainability, digitalization*

For citation:

Lebedinskaya D.B. Innovations in the system of intra-firm planning of enterprises // Organizer of Production. 2025. Vol. 33. No. 2. Pp. 35-41. DOI: 10.36622/1810-4894.2025.40.94.004

Введение

С каждым днем наш мир развивается, становясь более быстрым, технологичным, многофакторным и сложным. Сегодня на первый план выходят скорость анализа и применимость решений, которые должны быстро приносить прибыль. Системы управления и планирования должны быть построены так, чтобы в любой момент у бизнеса был ответ на вопрос: а что дальше?

В последние годы управление социально-экономическими системами значительно трансформируется на фоне преобразований в бизнес-среде.

Эффективность управления во многом зависит от того, каков процесс планирования в компании. Рассматриваемое как функция менеджмента внутрифирменное планирование так же претерпевает изменения в ответ на вызовы внешней среды. Вместе с этим совершенствуются и

развиваются его задачи, функции, методы, инструменты.

Результаты исследования теории и методологии

Актуальные рыночные условия подразумевают, что работа компаний должна быть прибыльна, т.е. целью функционирования и результатом деятельности компаний является доход [1]. Зарубежные и отечественные ученые считают применение новшеств одним из источников получения прибыли [2,3, 4]. В работах авторов [5,6,7,8,9] инновации рассматриваются как возможность для адаптации и роста компаний.

Инновации занимают центральное место в системе внутрифирменного планирования. По мнению Леонарда Шермана одним из стратегических факторов устойчивого прибыльного роста являются непрерывные инновации [10].

Система планирования объединяет работу всего предприятия и инновационный компонент в единое целое, подчиняя весь процесс глобальной цели-прибыль и устойчивость. В этой связи промышленные предприятия должны быть нацелены на применение стратегий, базирующихся на инновационном развитии.

Инновационная деятельность свойственна компаниям любых масштабов деятельности и отраслей. Сдерживающими факторами, особенно для малого бизнеса являются следующие:

- финансы (значимые затраты и инвестиции),
- дефицит квалифицированных кадров, сопротивление персонала изменениям, недостаточно глубокая вовлеченность сотрудников в процесс [11],
- венчурность и сложность прогнозирования в условиях динамичной и турбулентной макросреды,
- конкурентное давление (как внутренние, так и внешние рынки).

Важность применения инноваций отмечена на государственном уровне. Само понятие инновации и инновационной деятельности закреплено в Законе РФ [12], который трактует определение инновационной деятельности так: инновационная деятельность - деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.

Наращивание собственного инновационного потенциала страны и повышение инновационной активности входят в число приоритетных задач государства. Акцент на инновационном развитии России, его цели и направления определяются в документах:

- Указе Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»
- Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642
- Концепцией технологического развития на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р
- Федеральном законе от 4 августа 2023 г. № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» [13].

В последние годы в России отмечается усиление инновационной активности, когда вопросы внедрения инноваций стоят особо остро и выходят на первый план. Это сопряжено в том числе и с экономическими санкциями, которые затронули более половины российских предприятий. Именно кризис заставляет

управленцев делать то, что планировалось в отдаленной перспективе и откладывалось

на неопределенный срок [14].

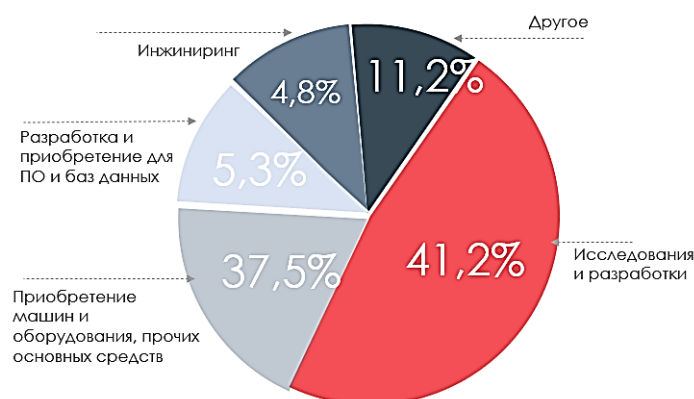


Рис. 1. Объем и структура затрат на инновационную деятельность в России, 2022г. (составлено с использованием источника [15])

Общий уровень инновационной активности российских крупных и средних компаний в 2022 г. составил 11% (против 9,1% и 10,8% в 2019 и 2020 гг. соответственно) [14]. В 2024 г. наибольший уровень инновационной активности отмечается в секторе промышленного производства, секторе телекоммуникаций и разработки ПО. Структура затрат на инновации демонстрирует приоритет исследований и разработок (рисунок 1), они остаются главным драйвером инноваций. Так, в 2022 г. доля затрат на исследования и разработки, выполняемые собственными силами и с привлечением сторонних организаций общем объеме составила 41,2%. При этом более чем половина инновационных проектов финансируется за счет собственных средств компаний. На промышленных предприятиях, ведущих инновационную деятельность преобладают именно продуктовые инновации, которые составляют 78,1% в

общем объеме. Продуктовые инновации являются главенствующими в современной структуре предприятий. Особую роль в системе планирования с учетом результатов инновационной деятельности приобретает ценностный подход: продуктовая стратегия включает формирование ценности продукта за счет преобразования ресурсов на входе в систему в целевой результат (продукт) на выходе. Созданная предприятием ценность - залог устойчивости предприятия как социально-экономической системы: чем больше созданная ценность, тем более прочное и менее уязвимое положение среди конкурентов занимает компания. В этой связи залогом успеха является выбор «wow» идеи для прибыльных продуктовых инноваций. Для отбора качественных идей и предложений с учетом ценностного аспекта применяется метод NABC (Need, Approach, Benefits and Competitions), структурно отображенный в таблице 1.

Таблица 1

Метод NABC для отбора идей продуктовых инноваций

Блок	Детализация	Аспект
Конкуренты (Competitions)	Конкурентное поле, профиль конкурентов, альтернативные рынки.	Внешний
Потребности (Need)	Перспективы продукта: какую проблему клиента мы решаем, какие потребности клиента удовлетворяем, какую ценность даем клиентам.	Потребительский
Подход (Approach)	Ценность продуктового предложения- чем наше предложение отличается от конкурентов.	Ценностный
Выгоды (Benefits)	Оцифрованные показатели, демонстрирующие пользу для компании и для клиентов.	Внутренний

Заключение

Можно констатировать, на отечественных промышленных предприятиях ведется инновационная деятельность, благодаря чему получен ряд позитивных результатов. Несмотря на наличие проблем (высокие финансовые затраты на процесс, в т.ч. вероятность непредвиденных инвестиций; длительность процесса; высокий уровень риска и неудач внедрения) в инновационном будущем отечественных предприятий есть признаки улучшения.

Для достижения целей устойчивого развития отечественной экономики в целом необходимо чтобы промышленные предприятия развивались ускоренными темпами, опережая среднемировые показатели.

Резервами для развития инноваций выступают:

- цифровизация бизнес-процессов и технологий, включая применение информационных систем, ПО и инструментов искусственного интеллекта,
- разработка новых технологий – как фактор формирования технологического суверенитета,
- разработка новых продуктов и их диффузия,

- новые производственные процессы и методы производства, активная маркетинговая деятельность, включающая внедрение новой маркетинговой концепции или стратегии, в т.ч. изменения в дизайне или упаковке продукта, продвижении, ценообразовании [16],

- построение системы обучения кадров новым навыкам и компетенциям, связанным с инновациями;

- новые методы и методики организации бизнес-процессов.

Таким образом, инновации играют важную роль для обеспечения устойчивого функционирования предприятия, усиления лидирующих рыночных позиций за счет технологического и инновационного развития, выступая главенствующим элементом системы внутрифирменного планирования деятельности.

Библиографический список

1. Анисимов Ю.П., «Основы инновационного маркетинга»: учеб. пособие /Ю.П. Анисимов, И.В. Усачева, Н.В. Слинькова, под ред. Анисимова Ю.П., Воронеж, АНО ВПО «ИММиФ, 2009-200с
2. Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. / Й. Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982.-563с

3. Бизнес-планирование: Учебник /Под ред. В.М. Попова и С.М. Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2000.-672 с.
4. Гольдштейн Г.Л. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. Из-во «Таганрог» - ТРТУ, 1998. -132с
5. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под. ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Минделя. Изд. 2-е, перераб. и доп. М: ЦИСИ, 1998. 568 с.
6. Марченко Е. В. Жизненный цикл компании и преодоление ее исчезновения // Инновационные технологии в управлении. М.: МАКС Пресс, 2017. № 6. С. 78–83 (С 81)
7. Афонин И. В. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций : учеб. пособие. М.: Гардарики, 2010. 341 с.
8. К. Кристенен, Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений/ /Кристенсен Клайтон М., Энтони Скотт, Рот Эрик //Альпина Паблишер .— 2019.— С. 65–73
9. Дорошенко Ю.А., Ряпухина В.Н. Анализ региональных моделей инновационного развития в контурах политики неоиндустриализации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2019. - №4 (78). - С. 47-51. - [Электронный ресурс]. – URL <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-regionalnyh-modeley-innovatsionnogo-razvitiya-v-konturahpolitiki-neoindustrializatsii/viewer>
10. А. Пискун «Менеджмент и стратегия: эволюция идей», [Электронный ресурс]. – URL <https://www.antonpiskun.pro/menedzhment-i-strategiya-evolyucziya-idej/>
11. Кондрашова А. В. Стратегическая основа принятия инвестиционных решений на аграрном предприятии / А. В. Кондрашова, П. А. Шульга, Д. С. Бочанская // Colloquium-journal. – 2018. – Т. 5. – № 6 (17). – С. 16–20. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sisteme-strategicheskogo-planirovaniya-firmy>
12. Закон № 127-ФЗ О науке и государственной научно-технической политике: Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ (в ред. от 24.07.2023 г. // СПС КонсультантПлюс. – Москва, 2023.
13. Стратегические документы в сфере инновационного развития, [Электронный ресурс]. – URL https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/strategicheskie_dokumenty_v_sfere_innovacionnogo_razvitiya/
14. Попов А.А., Инновационная политика как инструмент повышения конкурентоспособности организации/ А.А.Попов, Ю.С. Лекарева//Бизнес. Образование. Право. - 2020. №1(50).- С. 276-280.
15. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник / В.В. Власова, Л. М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 260 с. – 250 экз. – ISBN 978-5-7598-3014-6 (в обл.).
16. Национальные академии наук, инженерии и медицины. 2014. Отслеживание изменений в науке, технологиях и инновациях: совершенствование показателей для информирования политики. Вашингтон, округ Колумбия: Издательство Национальных академий. [Электронный ресурс]. – URL <https://doi.org/10.17226/18606>.

Поступила в редакцию – 4 мая 2025 г.

Принята в печать – 9 июня 2025 г.

1. Anisimov Y.P., "Fundamentals of Innovative Marketing": textbook / Yu.P. Anisimov, I.V. Usacheva, N.V. Slinkova, edited by Anisimov Yu.P., Voronezh, ANO VPO "IMiF, 2009-200s
2. Research of entrepreneurial profit, capital, credit, interest and business cycle. / J. Schumpeter. - M.: Progress, 1982.-563s
3. Business planning: Textbook / Ed. V.M. Popov and S.M. Lyapunov. M.: Finance and statistics, 2000.-672 p.
4. Goldstein G.L. Innovative management: Textbook. Taganrog Publishing House - TRTU, 1998. -132 p.
5. Innovative Management: A Reference Guide / Ed. by P. N. Zavlin, A. K. Kazantsev, L. E. Mindel. 2nd edition, revised and enlarged. Moscow: CISI, 1998. 568 p.
6. Marchenko E. V. The Life Cycle of a Company and Overcoming Its Disappearance // Innovative Technologies in Management. Moscow: MAKSS Press, 2017. No. 6. Pp. 78-83 (P 81)
7. Afonin I. V. Innovative Management and Economic Assessment of Real Investments: A Textbook. Moscow: Gardariki, 2010. 341 p.
8. K. Christensen, What's Next? Innovation Theory as a Tool for Predicting Industry Changes/ /Christensen Clayton M., Anthony Scott, Roth Eric // Alpina Publisher. - 2019. - P. 65-73
9. Doroshenko Yu.A., Ryapukhina V.N. Analysis of Regional Models of Innovative Development in the Contours of Neoliberalization Policy // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. - 2019. - No. 4 (78). - P. 47-51. - [Electronic resource]. - URL <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-regionalnyh-modeley-innovatsionnogo-razvitiya-v-konturahpolitiki-neoliberalizatsii/viewer>
10. A. Piskun "Management and Strategy: Evolution of Ideas", [Electronic resource]. – URL <https://www.antonpiskun.pro/menedzhment-i-strategiya-evolyucziya-idej/>
11. Kondrashova A. V. Strategic basis for making investment decisions at an agricultural enterprise / A. V. Kondrashova, P. A. Shulga, D. S. Bochanskaya // Colloquium-journal. – 2018. – Vol. 5. – No. 6 (17). – P. 16–20. [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sisteme-strategicheskogo-planirovaniya-firmy>
12. Law No. 127-FZ On Science and State Scientific and Technical Policy: Federal Law of August 23, 1996 No. 127-FZ (as amended on July 24, 2023 // SPS ConsultantPlus. - Moscow, 2023.
13. Strategic documents in the field of innovative development, [Electronic resource]. – URL https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/strategicheskie_dokumenty_v_sfere_innovatsionnogo_razvitiya/
14. Popov A.A., Innovation policy as a tool for increasing the competitiveness of an organization / A.A. Popov, Yu.S. Lekareva//Business. Education. Law. - 2020. No. 1 (50). - P. 276-280.
15. Innovation Indicators: 2024: Statistical Digest / V.V. Vlasova, L.M. Gokhberg, G.A. Gracheva et al.; Nat. Research University "Higher School of Economics". - Moscow: ISSEK HSE, 2024. - 260 p. - 250 copies. - ISBN 978-5-7598-3014-6 (in the region).
16. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. 2014. Tracking Changes in Science, Technology, and Innovation: Improving Indicators to Inform Policy. Washington, DC: National Academies Press. [Electronic resource]. – URL <https://doi.org/10.17226/18606>.

Received – 04 May 2025
Accepted for publication – 09 June 2025