

## МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-4-88-97



### НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 338.43

Дата поступления: 30.07.2021

рецензирования: 15.09.2021

принятия: 26.11.2021

### **Субъекты управления инновационными бизнес-процессами в организации**

**В.С. Василенко**

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,  
г. Самара, Российская Федерация

E-mail: vasilisa001vs@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8560-6858>

**Аннотация:** Управление инновационными бизнес-процессами организации заключается в их осуществлении с требуемыми параметрами качества и эффективности, а также развития у субъектов управления необходимого уровня профессиональных, интеллектуальных и креативных компетенций, требуемых для реализации инновационной деятельности. Система управления инновационными бизнес-процессами в организации при взаимодействии с внешней средой осуществляет свой функционал за счет формирования бизнес-процессов обеспечения: кадрового, организационного, информационного, финансового и др. Субъекты управления инновационной деятельностью классифицируются по различным основаниям и масштабам деятельности, целями, мотивацией, интересами, направленностью функционирования организации и ее развитием, по структуре, составу и др. Главное место в системе управления занимает обеспечение инновационной деятельности работниками высокой квалификации, развития у них креативного, профессионального и интеллектуального уровня. Категория субъекта управления инновационными бизнес-процессами интерпретируется в широком смысле, представляющим их воздействие на объект управления. Это определяется как наличием множества различных видов и типов инноваций, наличием в их структуре различных фаз, так и особенностями самой деятельности, которая имеет межорганизационный междисциплинарный характер. Взаимодействие системы управления с внутренней и внешней средой организации осуществляется за счет создания системы поддержки управленческих решений при производстве инновационной деятельности, в которой происходит реализация функционала управления инновационным процессом. Методическая организация BPM нацелена на развитие конкурентоспособности организации и улучшение взаимоотношений с потребителями, поставщиками и персоналом. Основной акцент в концепции BPM делается на кросс-функциональных, общекорпоративных процессах, приносящих увеличение ценности продукции (услуг) клиентам (внешним и внутренним). Результативность управления инновационными бизнес-процессами представлена показателями эффективности инновационной деятельности. В работе отмечается, что на организацию инновационной деятельности значительным образом влияет степень развития человеческого капитала. Модель управления человеческим капиталом организации создается на основе системного подхода к управлению бизнес-процессами, в которой отражены взаимосвязи между инновационным потенциалом организации и человеческим капиталом, при развитии которых могут меняться параметры эффективности управления. К основным факторам, определяющим эффективность деятельности субъектов инновационного бизнеса, в первую очередь относят характеристики непосредственно самого человека, его потенциальные качества, жизненные убеждения. Анализируя типы жизненных убеждений персонала, можно определить сферу деятельности сотрудников, где они могут максимально осуществить свои возможности и реализовать собственный потенциал. Основными фигурами в инновационном бизнесе являются предприниматель и персонал, задействованный в осуществлении инноваций. Следовательно, для понимания категории управления бизнес-процессами необходимо понять, что собой представляет человек, действующий в среде инновационного бизнеса.

**Ключевые слова:** субъекты управления; человек; человеческий капитал; предприниматель; персонал; бизнес-процессы; инновационная деятельность; результаты инновационной деятельности; жизненные убеждения.

**Цитирование.** Василенко В.С. Субъекты управления инновационными бизнес-процессами в организации // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. Т. 12, № 4. С. 88–97. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2021-12-4-88-97>.

**Информация о конфликте интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

© Василенко В.С., 2021

*Василиса Сергеевна Василенко* – магистрант кафедры экономики инноваций, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

## SCIENTIFIC ARTICLE

Submitted: 30.07.2021

Revised: 15.09.2021

Accepted: 26.11.2021

## **Subjects of management of innovative business processes in the organization**

**V.S. Vasilenko**

Samara National Research University, Samara, Russian Federation

E-mail: [vasilisa001vs@gmail.com](mailto:vasilisa001vs@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8560-6858>

**Abstract:** The management of innovative business processes of an organization consists in their implementation with the required parameters of quality and efficiency, as well as the development of the necessary level of professional, intellectual and creative competencies required for the implementation of innovative activities in the subjects of management. The management system of innovative business processes in the organization, when interacting with the external environment, performs its functionality through the formation of business processes of support: personnel, organizational, informational, financial, etc. The subjects of innovation management are classified on various grounds, differing in the scope of activities, goals, motivation, interests, the direction of the functioning of the organization and its development, by structure, composition and other types. The main place in the management system is occupied by the provision of innovative activities by highly qualified employees, the development of their creative, professional, and intellectual level. The category of the subject of management of innovative business processes is interpreted in a broad sense, representing their impact on the object of management. This is determined both by the presence of many different types and types of innovations, the presence of various phases in their structure, and by the peculiarities of the activity itself, which has an inter-organizational interdisciplinary character. The interaction of the management system with the internal and external environment of the organization is carried out by creating a management decision support system in the production of innovative activities, in which the implementation of the management functionality of the innovation process takes place. The methodological organization of BPM is aimed at developing the competitiveness of the organization and improving relationships with consumers, suppliers and staff. The main emphasis in the BPM concept is on cross-functional, corporate-wide processes that bring an increase in the value of products (services) to customers (external and internal). The effectiveness of the management of innovative business processes is represented by indicators of effectiveness of innovative activities. The paper notes that the organization of innovation activity is significantly influenced by the degree of human capital development. The human capital management model of the organization is created on the basis of a systematic approach to business process management, which reflects the relationship between the innovative potential of the organization and human capital, with the development of which the parameters of management efficiency may change. The main factors determining the effectiveness of innovative business entities, first of all, include the characteristics of the person himself, his potential qualities, life beliefs. Analyzing the types of staff life beliefs, it is possible to determine the scope of employees' activities, where they can maximize their opportunities and realize their own potential. The main figures in the innovation business are the entrepreneur and the staff involved in the implementation of innovations. Therefore, in order to understand the category of business process management, it is necessary to understand what a person acting in an innovative business environment is.

**Key words:** subjects of management; person; human capital; entrepreneur; staff; business processes; innovative activity; results of innovative activity; life beliefs.

**Citation.** Vasilenko V.S. Subjects of management of innovative business processes in the organization. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2021, vol. 12, no. 4. pp. 88–97. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2021-12-4-88-97>. (In Russ.)

**Information on the conflict of interest:** author declares no conflict of interest.

© Vasilenko V.S., 2021

*Vasilisa S. Vasilenko* – Master's degree student of the Department of Economics of Innovation, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

## Введение

Под управлением инновационными бизнес-процессами организации понимается новая концепция управления, в которой функционирование организации представлено в виде процессов (административных регламентов при государственном управлении). Имеется определение Конни Мура, в котором «под управлением бизнес-процессами (BPM – Business Process Management) понимается особая концепция управления, интегрирующая стратегию и цели деятельности организации с потенциальными потребностями и ожиданиями потребителей путем организации «сквозных процессов» (текущий процесс начинается на предыдущей стадии, а заканчивается на последующей). BPM объединяет стратегию, цели, ресурсы, организационную структуру, методологии, культуру, роли, нормативы и программные средства для:

а) анализа, оценки, разработки, реализации, управления и улучшения сквозных инновационных процессов;

б) осуществление диагностики и регулирования деятельности в сфере процессного управления, для их непрерывного совершенствования»[8].

Методическая организация BPM нацелена на развитие конкурентоспособности организации и улучшение взаимоотношений с потребителями, поставщиками и персоналом. Основной акцент в концепции BPM делается на кросс-функциональных, общекорпоративных процессах, приносящих увеличение ценности продукции (услуг) клиентам (внешним и внутренним). То есть, организации, осуществляющие процессный подход к инновациям, создают новую ценность для клиентов. Обоснованное и целенаправленное управление инновационными бизнес-процессами, в конечном счете, приводит к развитию ведения бизнеса компании, что выражается в более эффективной ее деятельности, более высокой производительности труда и, в конечном счете, в более существенной отдаче от инноваций.

Категория субъекта управления инновационной деятельностью интерпретируется в широком смысле, представляющим их воздействие на объект управления. Это определяется как наличием множества различных видов и типов инноваций, наличием в их структуре различных фаз, так и особенностями самой деятельности, которая имеет межорганизационный междисциплинарный характер. С учетом подхода, на основе жизненного цикла инноваций, видим, что в инновационном процессе участвуют как три группы субъектов: инициаторы, разработчики и распространители. С точки зрения осуществления инновационной деятельности и возможностей участников, диапазон потенциальных субъектов инновационной деятельности может варьировать от одного работника, так и до общего числа работников корпорации или отрасли.

Субъекты управления инновационной деятельностью классифицируются по различным основаниям, различающимся масштабами деятельности, целями, мотивацией, интересам, направленности функционирования организации и ее развитием, по структур, составу и пр. Это может быть общество в целом, выступающее в качестве потребителей инноваций, отдельные научные организации, институты, учреждения, научно-производственные структуры, являющиеся инициаторами инновационных разработок, государство, осуществляющее направления развития инновационной деятельности, образовательные учреждения, инновационные центры, бизнес-инкубаторы, техно-парки, инновационные предприятия, техно-полисы, малые инновационные организации, венчурные структуры, а также отдельные работники – изобретатели и рационализаторы.

Среди представленных субъектов управления, наибольший интерес вызывают креативные представители, имеющие способность продуцировать при осуществлении управления инновационным процессом новые идеи, понятия, подходы и пр. Категория «инновативность» применяется для представления адекватности, успешности новых идей, полезности коммерциализованных результатов инновационного процесса.

Начало теории управления, с точки зрения субъектов управления – персонала организации, положил ученый из США – Г. Беккер, являющийся нобелевским лауреатом 1992 года [15]. Определение, данное субъектам управления, принадлежит Т. Шульцу, представленное в публикации «Теория человеческого капитала» [16]. Т. Шульц предложил обширную трактовку субъекту управления организацией, под которой он понимает наличие наиболее полезных свойств человека. Из его определения можно выделить основные положения, определяющие сущность субъектов управления инновационными бизнес-процессами в организации:

- персонал организации – это особенно важный фактор роста и совершенствования экономической эффективности деятельности;
- субъекты управления инновационными бизнес-процессами в организации, в основном, представляет субъективную компоненту;
- дискуссионным вопросом о жизненных убеждениях и ценности человеческого качества.

К основным факторам, определяющим эффективность деятельности субъектов инновационного бизнеса, в первую очередь, относят характеристики непосредственно самого человека, его потенциальные качества. Они может быть представлен:

1. В качестве субъекта, у которого имеются сложившиеся жизненные убеждения (ЖУ). Т. Батлер и Дж. Уолдруп определяют ЖУ как «определенные влечения человека, которые основаны на его сформированных и устойчивых психологических потребностях» [3]. Анализируя типы жизненных интересов персонала, можно определить сферу деятельности сотрудников, где они могут максимально осуществить свои возможности и реализовать собственный потенциал. В своих исследованиях Т. Батлер и Дж. Уолдруп выделяют восемь типов ЖУ [16]:

- аналитические убеждения – персонал с таким ЖУ представляет в анализе и оценке оптимальный способ коммерческих идей и решений.
- технологические убеждения – персонал, увлеченный внутренними закономерностями инновационных бизнес-процессов, поиском эффективных способов использования технологий. Данные работники осуществляют планирование и проектирование бизнес-процессов;
- убеждения, представляющие теоретическое мышление – это персонал, которому присущи размышления об абстрактных идеях, осуществление научных исследований;
- персонал с навыками наставничества и обучения, стремящийся помогать другим сотрудникам для их роста и совершенствования;
- персонал, предрасположенный к созидательному творчеству – сотрудники, которые имеют богатое воображением и способности генерировать новые идеи;
- персонал, имеющий навыки в управлении людьми или взаимоотношениями между ними, в совершенствовании необходимых качеств сотрудников;
- персонал, предрасположенный к коммуникациям между сотрудниками и процессами;
- организаторские убеждения, контроль, руководство процессами и осуществление предпринимательской деятельности;

2. В качестве носителя компетенций, которые способны обеспечить решение профессиональных задач.

3. В качестве индивидуума с конкретными личностными компетентностями, которые представляют особенности его интеллектуальной деятельности, сформированных ценностей, организационных и коммуникативных качеств и навыков. В научных трудах Лебедевой Н.М. и Ясина Е.Г. основными и наиболее ценными качествами субъекта управления инновационными бизнес-процессами в организации являются его самостоятельность, мотивация, достижение и стимуляция, а менее значимыми – конформизм и традиции [7]. Данные субъекты в значительной мере ценят творчество, новизну, свободу выбора, познание и состязательность в осуществлении какой-либо деятельности; стремятся

быть независимыми и автономными, представлять свои выводы и интересы; двигаются к достижению успеха [7]. Противоположностью им являются сотрудники, занимающие консервативные положения в отношении инноваций. Им присущи определенные ценности как стабильность, безопасность, предсказуемость и определенность осуществляемой деятельности [12]

4. В качестве субъекта с определенным поведенческим типом, который может реализовывать определенные роли в команде по реализации проектов управления инновационными бизнес-процессами. Р.М. Белбин, в трудах, посвященных анализу теории командных ролей, отмечает, что данным субъектом присущи роли исполнителя, координатора, «генератора» идей, исследователь ресурсов и др. [4].

Необходимость совершенствования управления инновационными бизнес-процессами с точки зрения субъектов управленческой деятельности в условиях инновационной экономики, определяется наличием проблем:

- доля российской инновационной продукции на глобальном рынке составляет 0,9 %, тогда как доля инновационной продукции индустриально развитых зарубежных стран достигает 32 %;

- в сопоставимых рейтингах оценки инноваций (Global Innovation Index – 2020) РФ занимает лишь 47-е место в общем списке из 131 страны;

- отечественная экономика, с ее значительным инновационным потенциалом, в первую очередь, требует высококвалифицированные кадры, вследствие того, что на российских предприятиях уровень инновационной активности составляет только 12 %;

- в экономике РФ имеется существенный недостаток персонала с высоким уровнем инновационных компетенций, что сократило уровень развития НИОКР в 2020 году на 23 %, по сравнению с 2019 годом

- методология и инструментарий оценки субъектов управления инновационными бизнес-процессами не позволяют развивать, в полной мере, интеллектуальные, креативные и профессиональные качества персонала для развития инновационных процессов [1].

Вопросы совершенствования деятельности субъектов управления инновационными бизнес-процессами в организации определяют актуальность исследования и представляют необходимость в разработке методических подходов к анализу и оценке инновационных бизнес-процессов.

### **Основная часть**

Начало исследований деятельности субъектов управления инновационными бизнес-процессами в организации заложено в работах представителей классической экономики: А. Смита, Д. Рикардо, У. Пети [9]. Они предложили ввести в научный обиход категории «особенности человека», «способностей человека», «личностные качества», которые проявляются и влияют на росте благосостояния общества и увеличения богатства страны.

В дальнейших исследованиях Адам Смит, также отводил основную роль способностям человека, относительно других факторов производства. Он также отмечал, что повышение производительности труда, в основном, в первую очередь, определяется навыками и умениями работника, а только затем – качеством машин и инструментов, при помощи которых он осуществляет свои профессиональные функции [9].

Представим главные фигуры, задействованные в инновационных бизнес-процессах и приведем их характеристики по выше предложенным показателям – определим предпринимательские качества, независимо от видов бизнеса и инновационных бизнес-процессов. Основной фигурой в инновационном бизнесе является *предприниматель*. Предприниматель является двигателем прогресса, так он формирует инновационную стратегию развития своего бизнеса, определяет направления деятельности и предвидит конечный результат, заключающийся в получении дохода и прибыли от нововведений.

Таким образом, для понимания категории управления бизнес-процессами необходимо понять, что собой представляет человек, действующий в среде инновационного бизнеса, какими характеристиками и жизненными убеждениями он обладает, а также каковы принципы его деятельности, подходы к принятию управленческих решений.

А. Томсон, основываясь на экспертном опросе предпринимателей по методике Bolton Thomson Entrepreneur Indicator (BTEI), определил шесть групп личностных характеристик (система FACETS), представленных в таблице 1.

**Таблица 1 – Особенности личностных характеристик предпринимателей по методике BTEI [10]**

**Table 1 – Features of the personal characteristics of entrepreneurs according to the BTEI methodology [10]**

Показатель группы	Содержание
F (focus) – фокус-группа	Представляет ориентированность на цель, время осуществления деятельности, определенное действие
A(advantage) – показатель преимущества	Представляет способность оценивать и формировать перспективные возможности, стратегичность проектов и пр.
C (creativity) – показатель креативности	Отражает способности предпринимателя генерировать и формировать новые идеи, видение новых путей решения и возможностей деятельности
E (ego) – человеческие особенности, сущность	Это стремление отличаться от других, двигаться к достижению цели, преданность делу, самоуверенность, желание управлять собственной судьбой. Данные параметры выражаются в способностях, ответственности, и готовности устранять неудачи
T (team) – командная работа	Это способность к отбору нужных и компетентных людей, созданию эффективной команды, с существенным уровнем коммуникаций
S (social) – решение социальных вопросов	Представляет возможности и способности к созданию социальной сети с теми людьми, которые представляют ценность для предпринимателя, его команды и бизнеса

Комплекс FACETS представляет комплексный профиль успешного предпринимателя, системно, в целом.

Далее требуется определение специфических характеристик предпринимателя, которые отличают его, как инновационного предпринимателя, от других субъектов хозяйственной деятельности. Для этого автором предлагается набор компетентностей инновационного предпринимательства. Компетенции характеризуют личность в решении профессиональных задач, путем использования ее личностных качеств и навыков. В нашем случае под инновационными компетентностями понимаются определенные качества личности, такие как умения и способности, позволяющие обоснованно, оперативно и качественно реализовывать в профессии предпринимателя основные ключевые задачи и сферы деятельности. Кроме этого, требуется учесть факт того, что инновационный бизнес имеет отличия от обычного предпринимательства, в первую очередь – более существенную степень рисков и неопределенности реализуемых проектов.

Таким образом, к основным компетенциям предпринимателя, осуществляющего деятельность в инновационной сфере, относится выполнение задач:

- обоснование и принятие управленческих решений в ситуациях высокого риска и неопределенности;
- организация деятельности при наличии внешних угроз, внешнего давления, неудач;
- организация деятельности и управление кросс-функциональными проектными командами, которые состоят из талантливых и неординарных людей;
- формирование и разработка инновационной стратегии развития при плохо прогнозируемых и неоднозначных параметрах внешней и внутренней бизнес – среды.

Автором представлен рейтинг компетентностей для предпринимателя, осуществляющего инновационную деятельность. Рейтинг состоит из 7 ранговых оценок.

Предлагаемые компетентности можно классифицировать по критерию их развития у предпринимателя, осуществляющего инновационную деятельность. Профессиональные компетенции у предпринимателя, осуществляющего инновационную деятельность по мере развития и совершенствования бизнес-процессов могут изменяться, а зачастую требоваться иные компетентности (табл. 2).

**Таблица 2 – Рейтинг субъектов управления инновационной деятельностью**  
**Table 2 – Rating of subjects of innovation management**

Ранг	Компетентности
7	Инновативность – характеризуется способностью предпринимателя находить новые, нестандартные направления решения задач, благодаря интуиции, интеллекту, креативности, гибкости мышления, аналитичности [5]
7	Решительность в ситуации неопределенности – характеризуется готовностью принимать решения в ситуации повышенных рисков и неопределенности, осуществлять деятельность с учетом толерантности и авантюриности
7	Лидерство – характеризуется существенным уровнем харизматичности, интеллектом, умение довести важность задач до подчиненных и организовать на выполнение [2]
6	Целеустремленность – выражается в настойчивости при реализации целей деятельности, уверенности в реализации проекта и в себе, ориентации на конечный результат, перфекционизме и оптимизме
5	Инициативность – характеризуется проявлением амбициозности, проактивности, мотивации к достижению целей, конкурентоспособности
4	Ситуационное планирование и проектное воображение – характеризуется видением реализации проекта в целом и его отдельных этапов [6]
3	Контактность – характеризуется коммуникативными свойствами личности
2	Автономность – характеризуется самостоятельностью принятия решений и осуществления деятельности
1	Ориентация на изменение и развитие – характеризуется умением ставить нестандартные, креативные цели, ориентироваться на передовые достижения [13]

Одной из главных задач организации и выполнения бизнес процессов, особенно на начальной стадии реализации инновационного проекта является подбор персонала и формирование *команды проекта*.

В данном аспекте выделим две основные группы работников, положив в качестве главного отличительного признака, представляющего особую значимость их деятельности – инновативность. Под инновативностью понимается способность персонала обеспечивать генерирование, создание, восприятие и реализацию новых идей. К первой группе относятся работники, для которых инновационность выступает основной компетентностью. В нее входят две категории персонала: работники инновационных структур и команд, то есть люди персонал, создающий инновации и представляющий инновационный человеческий капитал компании – ученые, научный персонал, конструкторы, инженеры, разработчики новых программных продуктов и др. К второй группе относятся работники, которые обеспечивают условия для организации и выполнения инновационной деятельности. Данный персонал предоставляет для реализации инновационного бизнес-проекта оперативную информацию, решает маркетинговые, логистические, учетные задачи, осуществляет планирование, финансирование, выполняет прочие обеспечивающие задачи.

Представим типовые модели субъектов управления инновационными бизнес-процессами в организации инновационной предпринимательской деятельности: инновационного предпринимателя, инноваторов-разработчиков и инновационных менеджеров, определив для каждой группы характерные ЖУ, компетентности, компетенции и командные роли (таблица 3).

Без данной информации нельзя эффективно организовать решение управленческих задач, сформировать культуру организации, разработать инновационную стратегию развития бизнеса компании, разработать и реализовать стратегию развития персонала, определит параметров конкурентные преимущества сотрудников и пр. Данные факторы, в целом, отражают благоприятные воздействия внутренней среды организации для развития управления бизнес-процессами, а также инновационного потенциала человеческого капитала.

Кроме этого, автор для субъектов управления инновационными бизнес-процессами организаций представляет факторы, определяющие особенности формирования структуры инновационных бизнес-процессов, к которым относит:

- фазы и последовательность осуществления инновационных бизнес-процессов; повышенная рискованность деятельности;
- существенную значимость интеллектуальных ресурсов;
- ограниченность инвестиций;
- высокую точность планирования реализации проектных инноваций;
- предъявляемые требования к коммерциализации и времени поставок инноваций на рынок;
- сложности прогнозирования решений потребителей на востребованность инновационной продукции (табл. 3).

**Таблица 3 – Характеристики ЖУ субъектов управления инновационными бизнес-процессами [11]**

**Table 3 – Characteristics of ZhU of subjects of management of innovative business processes [11]**

Характеристики ЖУ	Субъекты управления инновационными бизнес-процессами		
	Инноваторы-разработчики	Инновационные менеджеры	Инновационные предприниматели
Личностные ЖУ	Исследование теории, разработка технологий, креативное мышление, созидательные процессы и творчество	Управление коллективами и людьми их взаимоотношениями, информационное влияние.	Организаторские способности и созидательное, инновационное творчество
Компетенции и выполняемые профессиональные задачи	Деятельность в условиях неопределенности, повышенных рисков, формирования и отстаивания собственных идей	Разработка инновационных проектов, выполнение решение управленческих задач в условиях риска и неопределенности	Разработка инновационной стратегии развития бизнеса, осуществление деятельности в ситуации неопределенности, кризиса, проактивное планирование
Индивидуальные характеристики	Креативность, инновационность, целеустремленность, автономность, способность анализировать процессы в смежных областях знаний, использовать различные подходы к решению задач, нешблонное мышление	Целеустремленность, инициативность, позитивность в контактах с людьми, уверенность, организаторские способности, конкретика в поведении	Проектное мышление, решительность в осуществлении задуманного лидерство, ориентация на развитие, инициативность, целеустремленность
Роли в команде	Инициатор новых идей, специалист, эксперт	Исследователь, координатор, аналитик	Координатор, аналитик, исследователь

Подводя итог, автор отмечает, что для управления инновационными бизнес-процессами предприятий характерны особенности, влияющие на их структуру: порядок и последовательность фаз реализации инновационных бизнес-процесса; существенные риски; значимость интеллектуальной составляющей; коммуникативные возможности организации и пр.

### **Выводы и предложения**

В результате проведенного исследования, автором установлено.

1. Ключевой акцент в концепции ВРМ делается на кросс-функциональных, общекорпоративных процессах, приносящих увеличение ценности продукции (услуг) клиентам (внешним и внутренним); организации, осуществляющие процессный подход к инновациям, создают новую ценность для клиентов.

2. Обоснованное и целенаправленное управление инновационными бизнес-процессами, в конечном счете, приводит к развитию ведения бизнеса компании, что выражается в более эффективной ее

деятельности, более высокой производительности труда и, в конечном счете, в более существенной отдаче от инноваций.

3. Среди субъектов управления, наибольший интерес вызывают креативные представители, имеющие способность продуцировать при осуществлении управления инновационным процессом новые идеи, понятия, подходы и пр.

4. Анализируя типы жизненных интересов персонала, можно определить сферу деятельности сотрудников, где они могут максимально осуществить свои возможности и реализовать собственный потенциал.

5. Представлен рейтинг компетентностей для предпринимателя, осуществляющего инновационную деятельность и типовые модели субъектов управления инновационными бизнес-процессами в организации инновационной предпринимательской деятельности.

6. Предложены факторы, определяющие особенности формирования структуры инновационных бизнес-процессов

### Библиографический список

1. Айер Б., Дейвенпорт Т. Разбираем по винтикам инновационный механизм Google // Harvard business review Россия, Июнь-июль 2008. 55 с. URL: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/a9472>.
2. Барш Дж., Дэвидсон Дж., Капоцци М. Лидерство и инновации // Вестник McKinsey. 2010. № 21. URL: [http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/10\\_0210.aspx?tid=24](http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/10_0210.aspx?tid=24).
3. Батлер Т., Уолдруп Д. Моделирование работы: искусство сохранения ценных сотрудников // Классика HBR: Как найти и удержать лучших сотрудников. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 181–183.
4. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Москва: Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 238 с.
5. Дайер Д., Грегерсен Х., Кристенсен К. Ген изобретательства // Harvard business review Россия, Январь-февраль 2010. 58 с. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a10062>.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с. URL: [http://www.ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/Traning-CMP/Literatura/kameron\\_kuin\\_ok.pdf](http://www.ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/Traning-CMP/Literatura/kameron_kuin_ok.pdf); <https://elibrary.ru/item.asp?id=20087814>.
7. Лебедева Н.М., Ясин Е.Г. Культура и инновации: к постановке проблемы // Форсайт, 2009. Т. 3, № 2, С. 16–26. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16210811>; <https://foresight-journal.hse.ru/data/2010/12/31/1208181644/yassin.pdf>.
8. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елифёрова; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 480 с. URL: [https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-po-upravleniyu-biznes-processami-bpm-cbok-3-0\\_5744.pdf](https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-po-upravleniyu-biznes-processami-bpm-cbok-3-0_5744.pdf).
9. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: Эксмо, 2007. 149 с. URL: <http://ek-lit.narod.ru/smitsod.htm>.
10. Томпсон А. Экономика фирмы: учеб. пособие для вузов. Москва: Издательство: БИНОМ, 1998. 544 с. ISBN 0-13-092867-4.
11. Тюкавкин Н.М. Моделирование инновационной деятельности субъектов РФ // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2020. Т. 6, № 4. С. 100–107.
12. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Москва: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. С. 106–109. URL: [https://vk.com/wall11145467\\_2385](https://vk.com/wall11145467_2385).
13. Экономика инноваций. Лекции в схемах / под. ред. Н.П. Иващенко. Москва: ТЕИС, 2010, 99 с. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=80665&p=attachment>.
14. Яголковский С.Р. Психология креативности и инноваций. Москва: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2007, 157 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20093695>.
15. Becker G. Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 1962, Volume 70, no. 5, part 2. Investment in Human Beings. DOI: <https://doi.org/10.1086/258724>.
16. Schultz Theodor W. Economic value of education. New York, 1963.

### References

1. Ayer B., Davenport T. Sorting out the innovative mechanism of Google by cogs // *Harvard Business Review Russia*, June-July 2008, p. 55. Available at: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/a9472>. (In Russ.)
2. Barsh J., Davidson J., Capozzi M. Leadership and Innovation. *McKinsey Bulletin*, 2010, no. 21. Available at: [http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/10\\_0210.aspx?tid=24](http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/10_0210.aspx?tid=24). (In Russ.)
3. Butler T., Waldrup D. Works Modeling: the art of preserving valuable employees. In: *Harvard Business Review on Finding and Keeping The Best People*. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2006, pp. 181–183. (In Russ.)
4. Belbin R.M. Management teams. Moscow: Izdatel'stvo: Mann, Ivanov i Ferber, 2009, 238 p. (In Russ.)
5. Dyer D., Gregersen Kh., Christensen K. The invention gene. *Harvard Business Review Russia*, January-February, 2010, p. 58. Available at: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a10062>. (In Russ.)
6. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework. Saint Petersburg: Piter, 2001, 320 p. Available at: [http://www.ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/Traning-CMP/Literatura/kameron\\_kuin\\_ok.pdf](http://www.ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/Traning-CMP/Literatura/kameron_kuin_ok.pdf); <https://elibrary.ru/item.asp?id=20087814>. (In Russ.)
7. Lebedeva N.M., Yasin E.G. Culture and innovations: towards the formulation of the problem. *Foresight and STI Governance*, 2009, vol. 3, no. 2, pp. 16–26. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16210811>; <https://foresight-journal.hse.ru/data/2010/12/31/1208181644/yassin.pdf>. (In Russ.)
8. Belaichuk A.A., Eliferov V.G. (Eds.) Body of knowledge on business process management: BPM CBOK 3.0. Translated from English. Moscow: Al'pina Publisher, 2016, 480 p. Available at: [https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-po-upravleniyu-biznes-processami-bpm-cbok-3-0\\_5744.pdf](https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-po-upravleniyu-biznes-processami-bpm-cbok-3-0_5744.pdf). (In Russ.)
9. Smith A. Research on the nature and causes of the wealth of peoples. Moscow: Eksmo, 2007, 149 p. Available at: <http://ek-lit.narod.ru/smitsod.htm>. (In Russ.)
10. Thompson A. Economics of the firm: textbook for universities. Moscow: Izdatel'stvo: BINOM, 1998, 544 p. (In Russ.)
11. Tyukavkin N.M. Modeling of innovation activity of subjects of the Russian Federation. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2020, vol. 6, no. 4, pp. 100–107.
12. Florida R. The Rise of The Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure Community and Everyday Life. Moscow: Izdatel'skii dom «Klassika-XXI», 2007, pp. 106–109. Available at: [https://vk.com/wall11145467\\_2385](https://vk.com/wall11145467_2385). (In Russ.)
13. Ivashchenko N.P. (Ed.) Economics of innovation. Lectures in diagrams. Moscow: TEIS, 2010, 99 p. Available at: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=80665&p=attachment>. (In Russ.)
14. Yagolkowski S.R. Psychology of creativity and innovations. Moscow: Izdatel'skii dom GU VShE, 2007, 157 p. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20093695>. (In Russ.)
15. Becker G. Investments in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 1962, vol. 70, no. 5, Part 2. Investment in Human Beings. DOI: <http://doi.org/10.1086/258724>.
16. Schultz Theodor W. Economic value of education. New York, 1963.