

Формирование модели социального контроллинга инновационной деятельности предприятия

Коваленко Александр Александрович

Юрисконсульт, ORCID: [0000-0002-4021-2433](https://orcid.org/0000-0002-4021-2433), akovalenko777@mail.ru

ООО «Экспертиза РСН», Москва, РФ.

Аннотация

Инновации — это ключ к росту и конкурентным преимуществам в современной экономике, ведь именно инновации ведут к появлению новых продуктов, услуг, позволяют предприятиям снижать себестоимость производства, выходить на новые рынки, конкурировать и развиваться. Измерение результатов инновационной деятельности, а также процесса ее осуществления и реализации является очень сложным, но в то же время очень актуальным направлением. Разработка модели социального контроллинга инновационной деятельности способствует использованию и созданию благоприятных условий в том числе за счет улучшения координации деятельности предприятия в ответ на действия внешней среды, что обуславливает актуальность исследования. Цель — разработка модели социального контроллинга инновационной деятельности с учетом эволюции и трансформации понимания контроллинга от начального (как системы инструментального обеспечения экономической деятельности) к управлению предприятием как социальной системой. Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач: рассмотреть основные идеи контроллинга, контроллинга инноваций; изучить зарубежный опыт формирования системы контроллинга инноваций как на государственном уровне, так и на уровне предприятий; на их основании сформировать модель социального контроллинга инновационной деятельности предприятия. В исследовании использованы методы статистического и сравнительного анализа, синтеза, экспертного опроса по формализованной анкете, проведенного в рамках феноменологического подхода, что позволяет выявить установки, внутренние мотивы к инновационной активности, вариативность мнений, понимание сущности проблемы. В результате разработана и сформирована модель социального контроллинга инновационной деятельности предприятия, выявлены ключевые критерии, ключевые факторы, необходимые для мониторинга и воздействия в контексте управления инновационной деятельностью предприятия как социальной системой. Разработанная модель социального контроллинга инновационной деятельности, встраиваемая в систему общего контроллинга предприятия, направлена на создание благоприятных условий для инновационной деятельности на предприятии. Такие элементы, как организационная культура, инновационный климат, социально-психологический климат коллектива, ценностные ориентации, мотивация и готовность к инновациям, крайне важны в этом механизме зарождения, формирования и распространения инновационных идей, позволяющем трансформировать намерения в действия, повышая уровень знаний персонала, его навыков и превращая во взаимозависимые цели процесс создания инноваций, что свойственно обучающимся организациям.

Ключевые слова

Контроллинг, контроллинг инноваций, социальный контроллинг, инновационная деятельность, оценка инноваций.

Для цитирования

Коваленко А.А. Формирование модели социального контроллинга инновационной деятельности предприятия // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 82–101. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-82-101

Developing the Model of Social Controlling of Enterprise's Innovative Activity

Alexander A. Kovalenko

Legal advisor, ORCID: [0000-0002-4021-2433](https://orcid.org/0000-0002-4021-2433), akovalenko777@mail.ru

LLC "Expertise RSN", Moscow, Russian Federation.

Abstract

Innovation is the key to growth and competitive advantage in the modern economy. After all, it is innovation that leads to the emergence of new products, services, allows enterprises to reduce production costs, enter new markets, compete and develop. Measuring the results of innovation activity, as well as the process of its implementation and realization is a very difficult, but at the same time, very relevant area. The development of an adaptive model of social controlling in innovation activity contributes to the use and creation of favorable conditions, including by improving the coordination of enterprise activities and in response to the actions of the external environment, which determines the relevance of the study. The aim is to develop an adaptive model of social controlling of innovation activity, taking into account the evolution and transformation of understanding of controlling from the initial (as a system of instrumental support of economic activity) to the management of the enterprise as a social system. To achieve the aim the following objectives were solved: the basic ideas of controlling, controlling innovations were considered; the foreign experience of formation of the system of assessment and control of innovations both at the state level and at the level of enterprises were studied, and on their basis the concept and adaptive model of social controlling of innovation activity of the enterprise was formed. The study uses the methods of statistical and comparative analysis, synthesis, expert survey on a formalized questionnaire, conducted within the framework of the phenomenological approach, which allows identifying attitudes, internal motives for innovation activity, variability of opinions, understanding of the essence of the problem. As a result, the model of social controlling of innovation activity of the enterprise was developed and formed; the key criteria, key factors necessary for monitoring and impact in the context of management of innovation activity of the enterprise as a social system were revealed.

The developed adaptive model of social controlling of innovation activity is aimed at creating favorable conditions for innovation activity at the enterprise, embedded in the system of general controlling of the enterprise. Such elements as organizational culture, innovation climate, socio-psychological climate of the team, value orientations, motivation and readiness for innovation are extremely important in this mechanism of origin, formation and dissemination of innovative ideas, which allows transforming intentions into actions, increasing the level of knowledge of personnel, their skills and turning the process of creating innovations into interdependent goals, which is characteristic of learning organizations.

Keywords

Controlling, innovation controlling, social controlling, innovation activity, innovation assessment.

For citation

Kovalenko A.A. (2025) *Developing the Model of Social Controlling of Enterprise's Innovative Activity. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 82–101. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-82-101

Дата поступления/Received: 17.10.2024

Введение

Инновации являются ключевым источником экономического роста и формирования конкурентоспособности как для развитых, так и для развивающихся стран, правительства которых ставят инновации во главу стратегии развития и роста. Кроме того, само определение инноваций больше не связано лишь с исследовательскими лабораториями и публикацией научных отчетов, а понимание инноваций не ограничивается только техническими инновациями.

Среди проблем развития национальной инновационной системы можно выделить исторически сложившуюся невосприимчивость общества в целом и экономики в частности к инновациям, неравенство акторов инновационной деятельности, в основном при взаимодействии с государственными институтами, а также доступ к финансовым, информационным ресурсам и инфраструктуре; при этом следует отметить, что наличие в избытке этих ресурсов вовсе не гарантирует результативность исследований и инновационных разработок [Трофимова, Хамидуллина 2018]. Как отмечается в отчете «Глобальный инновационный индекс — 2017», измерение результатов инновационной деятельности, а также процесса ее осуществления и реализации является очень затруднительной, но в то же время очень актуальной задачей¹. Во многих странах правительства проводят эксперименты в поиске новых эффективных инструментов оценки инноваций.

Разработка концепции контроллинга инновационной деятельности может быть проблематичной по ряду причин. Во-первых, это связано со стохастическим характером инновационного процесса, результаты которого никак не могут быть определены заранее, а во-вторых, из-за уникальности и индивидуальности каждой инновации заранее не известен не только результат, но и наилучший или наиболее подходящий способ достижения результатов [Fritsch, Slavtchev 2006].

Основной вызов заключается в том, чтобы найти такие метрики для контроллинга, использование которых бы отражало инновации так, как они в действительности происходят сегодня. Поэтому разработка метрик инновационной деятельности как на макроуровне, так и на уровне предприятий для осуществления контроллинга является актуальной задачей.

Разработка концепции социального контроллинга: обзор литературы

В современных условиях контроллинг становится важной составляющей в системе управления предприятием. С его помощью выявляются внутрипроизводственные резервы для повышения эффективности работы предприятия, обосновываются перспективные планы и принимаемые управленческие решения [Данилочкина и др. 2016]. Н.И. Климкович

¹ The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World // WIPO [Электронный ресурс]. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf (дата обращения: 16.01.2025).

говорит о новой концепции контроллинга, согласно которой необходимо концентрироваться на будущей деятельности, на устойчивом развитии [Климкович 2018]. В последнее время все чаще отмечают необходимость контроллинга инноваций в целях повышения уровня эффективности, создания благоприятных условий и снижения рисков [Круглов, Синов 2015] или же ориентации управленческого процесса на обозначенные цели предприятия [Захаров, Тюрин 2021].

В современной литературе существует многообразие определений контроллинга, что говорит о его многогранности в системе управления, но среди всех определений можно отметить эволюцию его понимания от системы инструментального обеспечения экономической деятельности к управлению предприятием как социальной системой посредством создания организационно-аналитической системы в соответствии с целями социального управления [Конев и др. 2023]. В связи с этим разработка концепции социального контроллинга инновационной деятельности представляется перспективной.

Социальный контроллинг предприятий металлургии, которые являются градообразующими, охватывает разные аспекты управления: социальные, экономические, экологические, инновационные, — и основные функции социального контроллинга заключаются в поддержке процесса планирования, учета целей управления, мониторинга текущих планов, оценки результативности бизнес-процессов, разработки рекомендаций для возможных решений [Кунанбаева 2017].

В.Г. Иванов использует определение социального контроллинга, предложенное в работе [Харитонов и др. 2007], где это понятие связывается с набором методик, которые направлены на приведение социально ответственной политики и управленческой практики промышленного предприятия, а также отдельных подразделений таким образом, чтобы их использование давало эффект бизнесу [Иванов 2021]. Таким образом, связываются социально ответственная политика, управленческая практика и повышение эффективности бизнеса в целом [Иванова, Иванов 2020].

Социальный контроллинг предлагается рассматривать как совокупность инструментов, направленных на формирование социально ответственной политики системы управления в целом в таком виде, чтобы она была эффективна и более гибка к необходимым будущим изменениям. Отмечается, что социальный контроллинг связан с социально ответственной политикой, применим к обществу в целом, сотрудникам предприятия и потребителям. Задача социального контроллинга может заключаться в мониторинге и оценке инновационных процессов, проходящих на предприятии, инновационного потенциала; мотивации персонала; выявлении текущих социальных проблем и рисков, будущих благоприятных условий для инновационной активности персонала, а также координации деятельности на предприятии как социальной системы, в том числе и в целях реагирования на воздействия внешней среды. Создание благоприятных условий для проявления персоналом инновационной активности требует от менеджмента действий по формированию бесконфликтной социальной среды в коллективе [Петров, Карасева 2015].

Обратимся к ключевым элементам инновационной деятельности, которые важны для создания благоприятных условий. Е. Ревилла в управлении инновациями отдает ведущую роль менеджменту знаний [Revilla 2003]. Понимая, что процесс создания знаний не возможен без людей, автор фокусирует внимание на социальном подходе к менеджменту знаний, где знания создаются социальными акторами, действующими в социальной системе. Подчеркивается, что применительно к обучающимся организациям нельзя упускать из виду этот социальный эффект, а любые технологические и структурные решения нельзя реализовывать в отрыве от социальной и культурной подсистем.

Важно иметь в виду, что социальные эффекты могут проявляться не сразу, что осложняет

их контроль и измерение, а также причинно-следственные связи их появления [Резникова, Шманенкова 2012]. Социальный контроллинг предполагает формирование единого информационного пространства, центра ответственности, специальной службы. Для этого важна способность приобретать необходимые знания и навыки. Для этих целей делается акцент на обучении, ведь обучение является одним из инструментов социального контроллинга. В зоне ответственности социального контроллинга могут быть задача управления знаниями как процедура непрерывного совершенствования профессионализма работников, формирование и использование кадрового резерва, создание информационного пространства непрерывного повышения квалификации, особенно за счет личного интереса, стремления к самообразованию [Кунанбаева 2017].

Основная задача социального контроллинга инновационных процессов также заключается в формировании информационной и методической поддержки при подготовке и принятии решений в области инновационной деятельности для различных уровней управления [Юрьева, Казакова 2014]. Применительно к инновациям социальный контроллинг отвечает за уверенность в том, что инновационная деятельность постоянно измеряется и оценивается [Havlíček et al. 2013].

Предприятию, внедряющему процедуру социального контроллинга, необходимо отобрать те критерии для контроллинга, которые в наибольшей степени будут соответствовать условиям, в которых оно работает.

Применительно к инновационной деятельности предприятия задача социального контроллинга заключается в разработке системы ключевых показателей и индикаторов, отражающих достижение запланированных предприятием целей в реализации инновационной деятельности [Круглов, Синов 2015]. Разработка модели социального контроллинга в инновационной деятельности способствует использованию и созданию благоприятных условий в том числе за счет улучшения координаций деятельности предприятия и в ответ на действия внешней среды.

Важным вопросом является система критериев оценки и контроля инновационной деятельности. Оценкой инновационной активности применительно к институтам высшего образования занимались С.В. Шаварова и В.Г. Шульгин [Shavarova, Shulgin 2024]. Изучая оценку инновационной активности, они рассматривали институт высшего образования как связующее звено между государством и частным бизнесом. Оценку развития малых предприятий, важность их вклада в рост экономики и разработку методики для оценки их инновационной активности можно найти в исследовании И.А. Зайцева и А.Е. Гороховой [Zaitsev, Gorokhova 2021].

Вопросы оценки государственного регулирования инновационной деятельности, а также инвестиций, направленных на развитие реального сектора экономики, представлены в работе [Бука 2024]. Развитие отечественной теории и практики оценки инновационной деятельности организаций на основе анализа научно-теоретических подходов представлено в исследовании Н.Т. Васильцовой и Д.С. Лобова [Васильцова, Лобова 2019]. О.И. Колоскова предлагает развивать инструменты математических методов сравнения экономических показателей в сочетании с применением оболоченного анализа данных для оценки эффективности инновационной деятельности предприятий [Колоскова 2019].

Вопросы оценки благоприятного инновационного климата рассматривались в работе О.Т. Астанакулова [Астанакулов 2019]. Оценка региональных инновационных процессов на основе экономико-математического анализа представлена в работе М.В. Райской [Райская 2021]. Однако развитие концепции социального контроллинга применительно к инновационной деятельности современных предприятий остается без должного внимания, что и определяет актуальность настоящего исследования. Критерии и показатели для оценки инновационной деятельности современных предприятий АПК представлены в исследованиях Т.В. Ковалева [Ковалев 2024].

Методология и используемые методы исследования

В 2020–2022 гг. было проведено исследование, направленное на изучение комплекса метрик для измерения эффективности инноваций, практики измерения инноваций, ключевых параметров, которые можно было бы использовать для оценки и социального контроллинга инноваций. Обработка результатов завершилась в 2023 г. Исследование было проведено в рамках феноменологического подхода, что позволяет выявить установки, внутренние мотивы к инновационной активности, вариативность мнений, понимание сущности проблемы. В исследовании участвовали эксперты российских предприятий литейного производства и металлургии. Основным методом исследования был выбран опрос по формализованной анкете. Данный метод был выбран, чтобы снизить влияние исследователя на респондентов. В опросе участвовали респонденты из 70 предприятий, преимущественно из малого и среднего бизнеса, расположенных в следующих регионах: Брянской, Воронежской, Ивановской, Калужской, Курганской, Ленинградской, Московской, Новосибирской, Нижегородской, Омской, Ростовской, Рязанской, Самарской, Свердловской, Тульской и Челябинской областях, Республиках Чувашия и Башкортостан, Удмуртской Республике. Среди экспертов были руководители разного уровня (высшего уровня — 9%, среднего — 64%, нижнего — 14%) и ведущие специалисты предприятий (13%). Частично был использован инструментарий, используемый при анализе мотивации к инновационной деятельности на российских предприятиях [Коваленко 2014], а также инструментарий компании Boston Consulting Group (BCG)², применяемый для регулярных исследований. Эмпирические данные обрабатывались с помощью программ MS Excel и MS SPSS, затем был произведен их содержательный анализ, в том числе факторный анализ, позволяющий выявить ключевые компоненты.

Результаты исследования

Респондентам был задан вопрос: «Должна ли эффективность реализации инноваций (инновационные проекты) измеряться по привычным показателям, свойственным обыденной деятельности организации?» Ответы представлены на Рисунке 1. Большая часть экспертов согласилась, что в практике измерения инноваций должны быть использованы показатели, не свойственные обыденной деятельности организации.



Рисунок 1. Целесообразность измерения по привычным показателям³

Второй вопрос касался количества метрик и был представлен следующим образом: «Если в организации используется система метрик для измерения эффективности инноваций, то какой количество параметров используется в этой метрике?» Большинство экспертов сошлись во мнении, что достаточно и пяти параметров. Распределение ответов представлено на Рисунке 2.

² Measuring Innovation 2009. The Need for Action. A BCG Senior Management Survey // BCG [Электронный ресурс]. URL: <https://web-assets.bcg.com/d2/6d/eb16bb8748128cefee93f8e79499/2009-innovation-report.pdf> (дата обращения: 01.02.2025).

³ Рисунки 1–11 составлены автором на основе проведенного исследования.

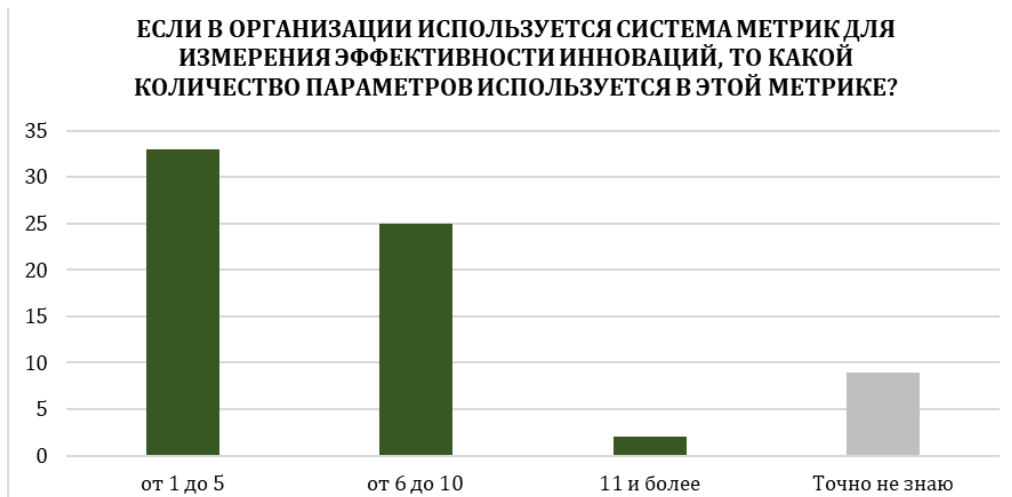


Рисунок 2. Используемое количество метрик

Вопрос об удовлетворенности текущей системой метрик представлен следующим образом: «Если в Вашей организации используется система метрик для инноваций, то удовлетворены ли Вы практикой ее применения?» Распределение ответов представлено на Рисунок 3.



Рисунок 3. Удовлетворенность применяемыми метриками

О необходимости увеличения количества метрик («Как вы думаете, улучшит ли практику измерения инноваций увеличение числа параметров в используемой системе метрик?») эксперты дали ответы, представленные на Рисунок 4.



Рисунок 4. Желаемое количество метрик

Респондентам бы также задан вопрос: «Какие параметры, по Вашим оценкам и опыту, чаще используются в организациях для измерения реализуемых инноваций? (отметьте, пожалуйста, варианты, наиболее полно отражающие Ваше мнение)». Распределение ответов представлено на Рисунке 5.

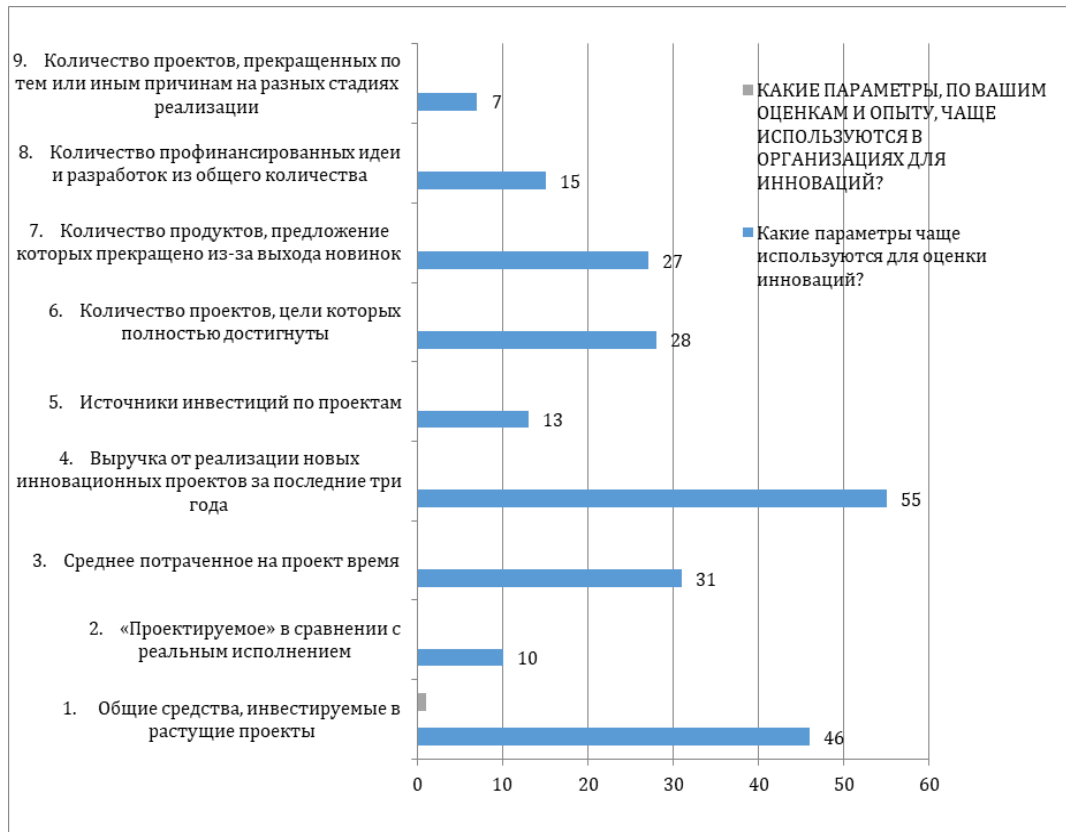


Рисунок 5. Критерии оценки инноваций

Далее экспертам был задан вопрос: «Если бы Ваша организация могла бы использовать только три параметра в системе метрик инноваций, то что бы Вы выбрали?» Ответы представлены на Рисунке 6.



Рисунок 6. Наиболее желаемые критерии оценки

Ответы на вопрос о дополнении системы метрик («Какие параметры, помимо представленных выше, следует добавить в систему метрик инноваций в организации?») представлены на Рисунке 7.



Рисунок 7. Дополнение в систему метрик

Экспертам был задан вопрос о метриках, влияющих на поведение сотрудников: «Использование каких параметров в метриках оказывают наибольшее влияние на поведение сотрудников и их отношение к инновационной активности организации?» (Рисунок 8).



Рисунок 8. Метрики, влияющие на поведение сотрудников

Респондентам был задан вопрос о факторах, побуждающих людей делиться своими знаниями: «Как Вы думаете, какие факторы оказывают наибольшее влияние, побуждая людей делиться своими знаниями в организации?» Используя 7-бальную шкалу от -3 до 3, где -3 — полностью не согласен, 0 — нейтральная позиция и 3 — абсолютно согласен, нужно было выразить отношение к представленным суждениям. Ответы представлены на Рисунке 9.

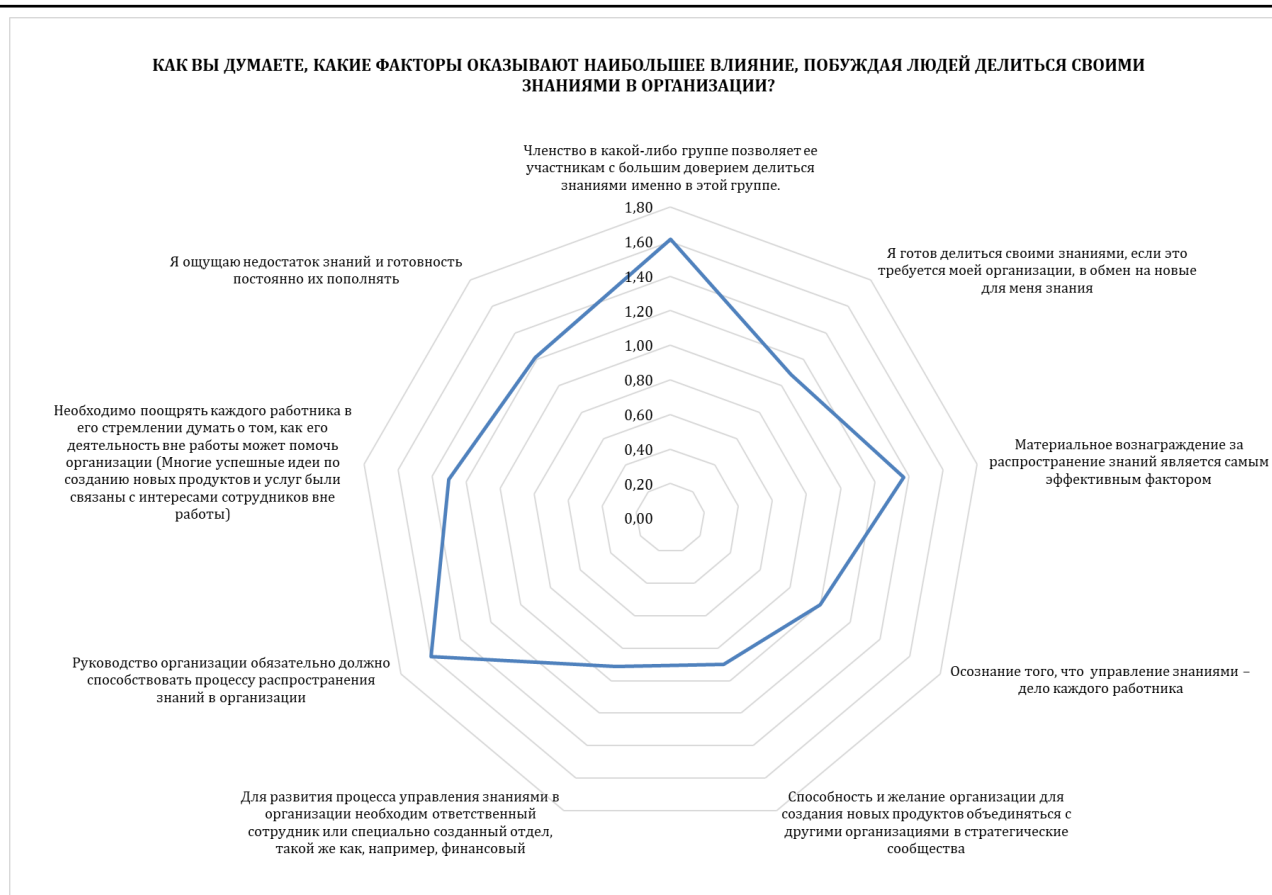


Рисунок 9. Факторы, побуждающие сотрудников делиться своими знаниями

Еще респондентам был задан вопрос о том, что важно для наиболее полного раскрытия каждого сотрудника. Нужно было выбрать 3 наиболее подходящих варианта. Результаты представлены на Рисунке 10.



Рисунок 10. Факторы, влияющие на раскрытие способностей персонала

И в завершении опроса был задан вопрос: «Что является самым большим препятствием, с которым приходится сталкиваться, при инициации и реализации инноваций?» Результаты представлены на Рисунке 11.

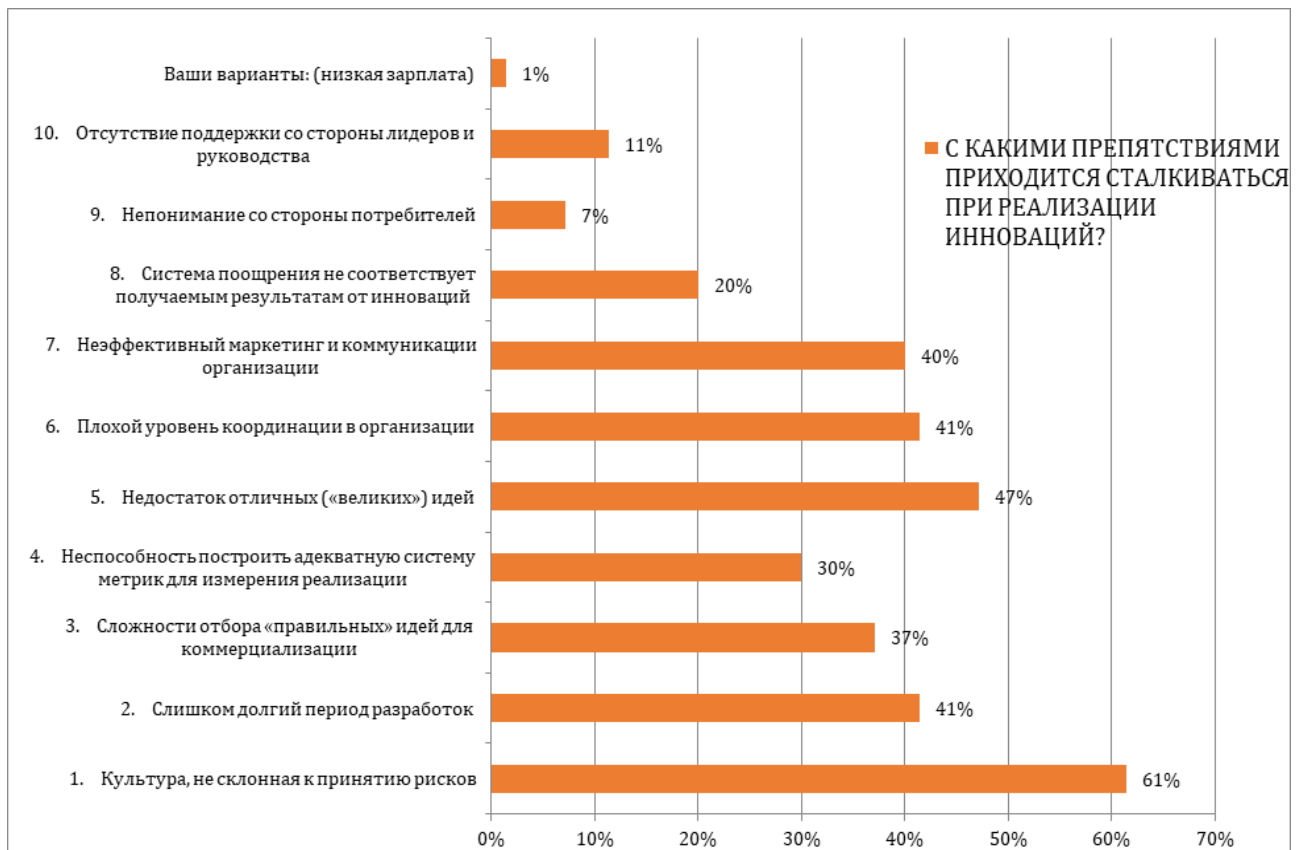


Рисунок 11. Препятствия реализации инноваций

Методологические подходы к формированию индикаторов социального контроллинга инноваций

В зарубежной литературе существуют разнообразные подходы к формированию системы контроллинга инноваций. Так, например, ряд авторов предлагает формировать критерии оценки и контроля в зависимости от масштабов и сущности инноваций и выделить три группы инноваций: институциональные, эволюционные и революционные [Birchall et al. 2011]. Они также отмечают, что, чтобы система контроллинга была эффективной, она должна концентрироваться на критически важных факторах конкретного бизнеса или сферах деятельности предприятия, при этом последующие стадии инновационного процесса определенно поддаются контролю, однако чрезмерные бюрократические процедуры могут негативно сказаться на формировании организационной культуры, которая бы стимулировала инновационный процесс. В любом случае разработка инструментов контроля и оценки инновационной деятельности требует тщательного внимания, особенно если предприятие имеет дело с широким спектром инновационной деятельности в портфеле, от институциональных инноваций до радикальных. Все это означает, что предприятие должно индивидуально определить те метрики и точки контроля, которые соответствуют его конкретной ситуации.

Можно выделить набор метрик, которые используются в частных компаниях [Tin 2005]: рост выручки за счет новых продуктов; новые патенты; поток новых идей; инновационный потенциал. К.Л. Тин приводит данные исследования, проведенного на 20 производствах, расположенных по всему миру: 70% респондентов использовали такой параметр, как выручка от реализации новых продуктов, 60% использовали прибыль от новых продуктов, 35% — скорость выхода на рынок, 25% — количество патентов и лишь 10% использовали в качестве показателя успеха инновационной деятельности количество патентов, используемых в продуктах.

Существует потребность в разработке более «экономных» комплексов метрик для того, чтобы служить основой для поддержки принятия управленческих решений в области реализации и развития инновационной деятельности [Birchall et al. 2011].

Ряд авторов предлагает следующие рекомендации при формировании критериев контроллинга инновационного процесса на стадии отбора, реализации и после завершения — на стадии оценки результатов [Grünfeld et al. 2011]. На первой стадии должны быть сформулированы критерии, которые помогут в поиске и отборе проектов, будут способствовать формированию портфеля проектов, соответствующего общей стратегии; поиску необходимых для реализации проектов ресурсов; формированию систем знаний, получаемых в результате успешной реализации проектов; оценке соответствия проектов целям инвесторов и партнеров; выявлению наставников и руководителей проектов. На стадии реализации инновационных проектов индикаторы должны помогать менеджеру на протяжении стадии реализации проверять на соответствие поставленным целям, заранее предполагать возможные изменения системы менеджмента проекта, предоставлять информацию, позволяющую принимать решение о прекращении финансирования или прекращении проекта целиком. После завершения проекта индикаторы должны позволять оценивать такие результаты, как добавленная стоимость, полученная в результате реализации проекта; доходность и рыночная капитализация; количество и стоимость патентов и лицензий; краткосрочные и долгосрочные эффекты для организации; стоимость стратегического альянса, образованного в результате реализации проекта; стоимость вклада в знания, важные для общества; актуальность результатов в дальнейшем.

Другие исследователи также предложили некоторые рекомендации в построении системы измерения инноваций, правда, с оговоркой, что стратегические цели разработки инноваций могут сильно отличаться у разных организаций⁴. Ключевыми задачами для реализации этого процесса являются шаги по увеличению количества и качества идей, необходимых для достижения запланированных результатов. С точки зрения этих простых шагов предлагается строить систему контроллинга инноваций, используя такие показатели: количество новых идей на 100 сотрудников; доля новых идей, на которые выделено финансирование; доля доходов, приходящихся на реализованные новые идеи; агрегированный показатель возврата на вложенные инвестиции.

Некоторые организации используют в своей практике так называемый индекс корпоративных инноваций. Этот индекс содержит такие индикаторы, как корпоративная культура, лидерство, человеческий потенциал, организационные процессы и структура, сотрудничество и партнерство (социальный капитал), вложения в инновации, реализация инноваций. Для использования этого индекса предполагается проведение исследования, например онлайн, где будут опрашиваться сотрудники, ответы которых и будут служить источником для расчетов⁵.

С. Каплан отмечает, что ключевая проблема заключается в том, что современная конкурентная среда значительно отличается от той индустриальной среды, где традиционные метрики инноваций изначально зарождались⁶. Кроме того, многие метрики появились с помощью бенчмаркинга компаний, которые были успешны в разработке новых продуктов. В этой связи выделялись такие параметры, как ежегодный бюджет на исследования и разработки, количество патентов за последний год, доля новых продуктов в общей выручке, количество активных проектов,

⁴ Malinoski M., Perry G.S. How to Measure “Innovation” // Balanced Scorecard Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-how-to-measure-innovation.pdf> (дата обращения: 01.01.2025).

⁵ The Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty // WIPO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата обращения: 16.01.2025).

⁶ Kaplan S. Measuring Innovation to Drive Business Growth // Innovation Point [Электронный ресурс]. URL: <https://www.innovation-point.com/innovationmetrics.htm> (дата обращения: 01.01.2025).

количество идей, поддержанных работниками. Новые метрики должны быть направлены на создание и развитие корпоративной культуры, которая бы поддерживала и направляла стратегические инновации.

Другие организации используют для формирования системы метрик систему сбалансированных показателей, разработанную Р. Капланом и Д. Нортаном. В данной системе предложены следующие индикаторы: индекс удовлетворенности покупателей, индекс лояльности покупателей, затраты на разработки, доля затраченного времени на инновации от общего рабочего времени, инвестиции в обучение, индекс удовлетворенности сотрудников, индекс предоставленных сотрудникам возможностей, возраст сотрудников, доля новых продуктов в общем каталоге продукции предприятия.

Системы оценки реализации инноваций подразделяются на несколько категорий. Они могут выделяться в зависимости от подхода: либо с точки зрения измерения, либо с точки зрения оценки. Какие-то относятся к уровню предприятия, например система оценки интеллектуального капитала и система сбалансированных показателей. Другие фокусируются на инновационном процессе, включая измерения и контроль «на входе», измерение эффективности самого процесса и результаты этого процесса.

Некоторые авторы предлагают выделять 3 блока («на входе», процессы, результаты) в метриках инноваций, в каждом из которых есть свои индикаторы [Kolk et al. 2012]. В указанной работе отмечается три важных фактора, связанных с измерением инноваций. Во-первых, реализацию инноваций крайне сложно измерять. Во многих компаниях есть различные системы метрик, однако, как показывает исследование, проведенное еще в 2009–2010 гг. среди 400 компаний, почти три четверти респондентов (72%) называют существующие в их компаниях системы метрик слабыми. Во-вторых, даже удобную и практичную систему измерения крайне сложно соотнести со значимыми улучшениями, а разовые улучшения, сделанные на основе измерения, очень сложно превратить в механизм постоянных изменений к лучшему. Важно также отметить, что руководители рассматривают результаты инноваций через призму финансовых показателей, в то время как должны были бы проводить измерение и оценку с точки зрения пользы для бизнеса организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Исследование компании PwC показывает смешанные результаты, к которым приводят усилия по измерению инноваций⁷. Проблема заключается в том, что не существует какого-то определенного стандарта для инновационного процесса с четкими этапами и контрольными точками. Ключевая задача заключается в поиске связующего звена между желаемыми результатами и «входными усилиями». Не существует единого подхода к измерению инноваций. Организация должна опираться на текущий уровень инновационного развития и поставленные цели в разработке основных показателей для измерения и контроля.

Для измерения инноваций не следует использовать метрики только из одной группы, только «на входе» или «на выходе». Как отмечают исследователи, оценка и измерение результатов инноваций без учета и измерения показателей «на входе» могут привести к переоценке эффекта [Cruz-Cázares et al. 2020]. В то же время необходимо уделять внимание внутренним факторам и процессам, благодаря которым инвестиции в исследования и разработки трансформируются в инновации.

Г. Манучехри обращает внимание на то, что не все показатели для измерения должны быть измерены [Manoochehri 2010]. Для эффективного измерения необходимо определить, что является значимым и важным для развития инновационной деятельности, и потом приступить к разработке

⁷ Shekhlar L. Measuring innovation // PWC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.in/industries/financial-services/fintech/fintech-insights/measuring-innovation.html> (дата обращения: 01.01.2025).

метрик. Автор предлагает вводить метрики в зависимости от видов инноваций, например для постепенных инноваций и радикальных должны быть использованы разные метрики. Предлагается использовать три категории метрик: метрики «на входе», метрики процессов, метрики «на выходе». Необходимо выделять ключевые факторы успеха. Для первой категории метрик ключевыми показателями являются: распределение финансовых ресурсов для инноваций и ключевые люди, задействованные в реализации, их навыки, квалификация и опыт. Для второй категории метрик подходят такие показатели, как количество новых идей за определенный промежуток времени, количество реализуемых проектов, количество идей, получивших поддержку, размах процесса генерации идей. Последний из обозначенных параметров связан с организационной культурой, поддерживающей инновационный процесс. Важным в этой категории является сопоставление хода исполнения проектов и поставленных целей, отведенного времени на проект, стоимости и предполагаемого дохода от его реализации. Третья категория метрик предполагает включение таких параметров, как процент дохода от новых продуктов, доля прибыли от новых продуктов, доля роста выручки за счет новых продуктов, а также такие нефинансовые показатели, как количество полученных патентов, количество новых продуктов. Обобщая все сказанное, Г. Манучехри подчеркивает, что метрики инноваций должны быть связаны с ключевыми факторами успеха и важно найти эти факторы в инновационном процессе каждого конкретного предприятия.

Принципы формирования критериев для социального контроллинга инновационной деятельности должны быть следующие: в поле зрения и измерения должны попадать наиболее важные проблемы; критерии должны быть ясными и понятными всем заинтересованным сторонам стейкхолдерам; не должно быть зависимости от сложного и трудоемкого процесса сбора данных; они должны быть актуальными и достоверными, понимающими слабые места и ограничения; должны быть достаточно легко оценены; быть актуальными.

Компания BCG представила в своем отчете результаты исследования, в котором было опрошено 377 руководителей по поводу их участия в практиках измерения инновационной деятельности⁸. Отмечается, что инновации формируются за счет многих компонентов, которые требуется измерять. В зависимости от объекта условно можно выделить три категории метрик: ресурсы (финансовые ресурсы и человеческий капитал); процессы (действия, которые трансформируют и используют ресурсы); результаты (итоги, включающие прямой возврат на финансовые вложения, а также опосредованные выгоды, которые выражаются в усилении бренда, приобретении новых знаний, которые могут быть применимы в дальнейшем).

Анализ и обсуждение результатов

В нашем исследовании о необходимости измерять инновации по критериям, свойственным обыденной деятельности предприятия, заявили только 30% экспертов, 66% считают, что так быть не должно. 47% респондентов указали, что в практике их предприятия используется до 5 критериев в оценке инноваций, а 36% указали, что этих критериев от 5 до 10. Более 10 критериев отметили только 3% респондентов. 44% респондентов сочли, что увеличение числа метрик улучшит практику контроллинга инноваций, 41% экспертов считают, что увеличение метрик не улучшит практику измерения и контроллинга.

Измерение полученных результатов на вложения в инновации требует соответствующей системы оценки. Только 41% респондентов подтвердили, что они довольны практикой оценки инноваций в организации. Несомненно, выбор метрик — важная задача в оценке. Результаты

⁸ Measuring Innovation 2007. A BCG Senior Management Survey // BCG [Электронный ресурс]. URL: <https://web-assets.bcg.com/b0/b2/196ef6254aa5ba31c7485388d312/2007-innovation-report.pdf> (дата обращения: 01.01.2025).

исследования 2009 г.⁹ говорят о том, что большинство компаний используют 5 или менее параметров, в то время как для предоставления релевантной информации, необходимой для принятия решения, требуется 10–12 параметров. Часто компании идут по неверному пути, измеряют неверные параметры, а то, что нужно измерять, игнорируют.

Эксперты выбрали в первую очередь выручку от реализации инновационных проектов (79%); принимая во внимание общие средства, инвестированные в инновации (66%), важно контролировать количество проектов, цели которых достигнуты (40%), и количество проектов, прекращенных заранее (39%). Именно первые три параметра выбрали бы эксперты как приоритетные среди предложенных вариантов.

Среди дополнительных параметров, которые следовало бы добавить в систему метрик социального контроллинга инноваций, были отмечены мотивация персонала к инновационной деятельности (80%), организационная культура, включающая инновационный климат (51%), инновационный потенциал (41%), удовлетворенность потребителей (40%), развитие человеческого капитала (34%), социально-психологический климат (33%), социальные риски (29%).

В исследовании BCG уделялось внимание тому, какие именно компоненты в метриках оказывают существенное влияние на поведение сотрудников. Такие компоненты, как рост выручки, удовлетворенность потребителей, доля в продажах, приходящаяся на новые продукты и услуги, и выручка за счет новых продуктов и услуг, оказывают наибольшее влияние на сотрудников и были отмечены 56%, 40%, 35% респондентов соответственно, а возврат на вложенные в инновации средства отмечен всего лишь 15% респондентов.

По результатам нашего исследования видно, что лидируют такие параметры, как рост выручки (77%), доля выручки, приходящейся на новые продукты (59%), время выхода нового продукта (51%).

В нашем исследовании среди препятствий, с которыми приходится сталкиваться при инициализации и реализации инноваций, в первую очередь выделили культуру, не склонную к принятию рисков (61%), а также недостаток идей (47%), плохой уровень координации (41%) и коммуникаций (40%).

В зарубежных исследованиях отмечается наличие большого преимущества у тех организаций, которые способны к обучению, — у так называемых обучающихся организаций, в которых процесс управления знаниями и их распространения находится не на последнем месте [Boukis 2016]. К системам метрик для социального контроллинга важно приобщить и эти факторы.

Для того, чтобы процесс социального контроллинга инновационной деятельности был успешным, он должен быть простым и понятным всем стейкхолдерам, содержать набор индикаторов ключевых компонентов¹⁰. Модель социального контроллинга представлена на Рисунке 12 и Таблице 1.

Таблица 1. Инструменты и методы социального контроллинга на предприятии¹¹

№	Направление социального контроллинга	Метод контроллинга
1	Исследование организационной культуры	Технология К. Камерона и Р. Куинна [[Иванов 2021]
2	Инновационный климат	Метод Т. Давила, М.Жд. Эпштейна, Р. Шелтона [Иванова, Иванов 2020]
3	Социально-психологический климат	Экспертные опросы, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Коваленко 2014]

⁹ Measuring Innovation 2009. The Need for Action. A BCG Senior Management Survey // BCG [Электронный ресурс]. URL: <https://web-assets.bcg.com/d2/6d/eb16bb8748128cfee93f8e79499/2009-innovation-report.pdf> (дата обращения: 01.02.2025).

¹⁰ Там же.

¹¹ Составлено автором.

4	Оценка мотивации к инновационной деятельности	Метод мотивационного профиля Ричи — Мартина, экспертные опросы, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение
5	Оценка профессиональных качеств персонала	Метод «360 градусов», анализ компетенций [Неверов, Дудник 2016]
6	Социальная структура и социальные проблемы предприятия	Экспертные опросы, анализ документов, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Конев и др. 2023]
7	Оценка социальных рисков	Экспертные опросы, анализ документов, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Коваленко 2014]
8	Исследование инновационных ценностей	Экспертные опросы, анализ документов, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Коваленко, Малышев 2023]
9	Управление знаниями	Экспертные опросы, анализ документов, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Коваленко 2014]
10	Социальный капитал	Экспертные опросы, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Шило 2012]

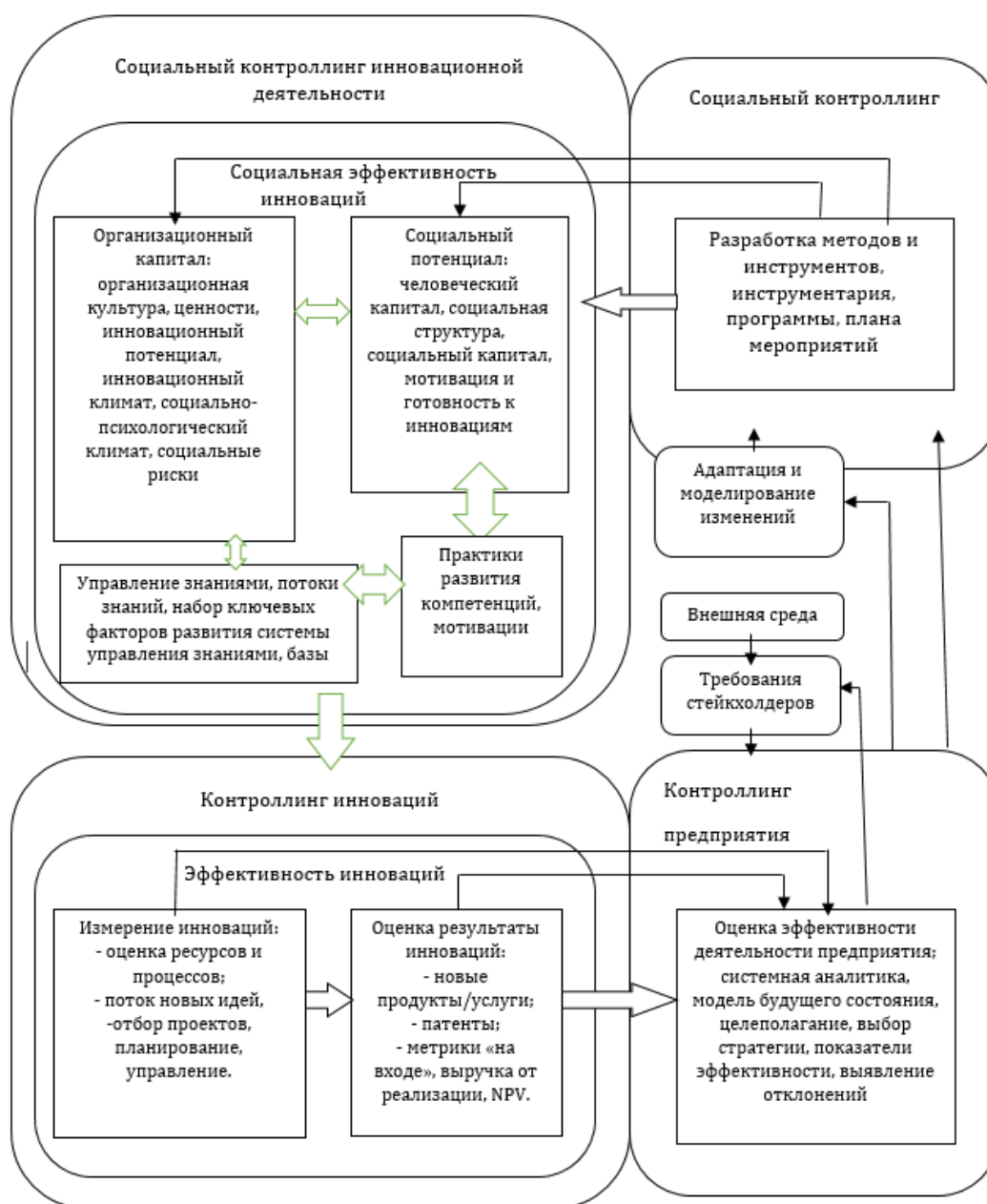


Рисунок 12. Модель социального контроллинга инновационной деятельности¹²

¹² Составлено автором по [Климкович 2018; Cruz-Cazares 2019; Иванов 2021].

Выводы и рекомендации

Подводя некоторые итоги, считаем важным выделить следующие критерии для формирования модели социального контроллинга инновационной деятельности.

Данная модель является адаптивной, так как в ней возможна настройка параметров, а также она может приспосабливаться к изменяющимся во времени условиям. Она обладает такими характерными чертами, как корректируемость, то есть она может быть скорректирована и настроена с учетом накопленного опыта и предыдущих ошибок, она учитывает информационную ценность, культурные аспекты социально-экономических систем.

На основе проведенного исследования, в том числе анализа зарубежного опыта оценки и контроллинга инноваций, можно выделить следующие рекомендации: критерии социального контроллинга должны быть связаны с ключевыми факторами успеха, отражать важные проблемы и преграды в инновационной деятельности. Рассматривая систему социального контроллинга инновационной деятельности как важный элемент развития предприятия в долгосрочной перспективе, отметим, что выбранные критерии должны охватывать инновационную деятельность и все инновационные проекты на стадии отбора, реализации и на стадии завершения с целью формирования благоприятных условий. Целесообразно использовать такие индикаторы, как организационная культура, включая инновационный климат, человеческий потенциал, организационные процессы и структуру, социальный потенциал (сотрудничество, партнерство и коммуникации) и, конечно же, готовность персонала и мотивацию к инновационной деятельности, социально-психологический климат, социальные риски, развитие человеческого капитала и систему управления знаниями.

Список литературы:

Астанакулов О.Т. Проблемы оценки эффективности инновационной деятельности предприятия // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2019. № 5. С. 87–91.

Васильцова Н.Т., Лобов Д.С. Отечественная теория и практика оценки эффективности и результативности инновационной деятельности компаний // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. № 3. С. 36–40.

Данилочкина Н.Г., Чернер Н.В., Боброва М.Б. Контроллинг как инструмент бережливого производства // Контроллинг, как механизм реализации проектов интегрированной системы менеджмента и бережливого производства: Сборник научных трудов V международной научно-практической конференции по контроллингу. М.: Объединение контроллеров, 2016. С. 62–69.

Захаров Д.Ю., Тюрин С.Б. Социальное партнерство в процессе контроллинга на предприятии // Социальное партнерство: опыт, проблемы и перспективы развития: Сборник докладов и тезисов участников конференции. М.: Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», 2021. С. 182–184.

Иванов В.Г. Особенности контроллинга социальной ответственности // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, и перспективы развития: Материалы VI Всероссийской (национальной) (научно-практической конференции). Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2021. С. 94–99.

Иванова Н.Е., Иванов В.Г. Социальный контроллинг в системе управления изменениями предприятия // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2020. С. 67–69.

Климкович Н.И. Контроллинг социальной ответственности бизнеса в контексте инклюзивного развития общества // Научные труды Республиканского института высшей школы. 2018. № 17. С. 344–351.

Ковалев Т.В. Разработка индикаторов оценки инновационной деятельности современной организации АПК // Управление рисками в АПК. 2024. № S3(53). С. 43–46.

Коваленко А.А. Исследование мотивации к инновационной деятельности // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 47. С. 54–79.

Коваленко А.А., Малышев М.А. Ценностные ориентации руководителей и управление инновациями на предприятиях // Общественные науки и современность. 2023. № 3. С. 146–164. DOI: [10.31857/S0869049923030103](https://doi.org/10.31857/S0869049923030103)

Колоскова О.И. Инструментально-методические аспекты оценки эффективности инновационной деятельности в промышленности // Современная экономика: проблемы и решения. 2019. № 12(120). С. 154–167. DOI: [10.17308/meps.2019.12/2271](https://doi.org/10.17308/meps.2019.12/2271)

Конев Ю.М., Третьякова О.В., Баикина Ю.О. Социальный контроллинг // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2023. Т. 16. № 3. С. 35–50. DOI: [10.31660/1993-1824-2023-3-35-50](https://doi.org/10.31660/1993-1824-2023-3-35-50)

Круглов Д.В. Синов В.В. Контроллинг как важнейшая составляющая инновационного развития предприятия // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19970>

Кунанбаева К.Б. Социальный контроллинг как метод управления развитием градообразующих организаций черной металлургии // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник научных статей. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2017. Вып. 12. Ч. 1. С. 78–84.

Неверов А.В., Дудник А.С. Концептуальные и методические аспекты оценки готовности организации к внедрению инноваций // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2016. Т. 16. № 3. С. 623–634.

Петров А.В., Карасева К.С. Основные теоретические подходы к исследованию современной корпоративной культуры труда // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2015. № 2 С. 86–92.

Райская М.В. Оценка параметров инновационной деятельности региона (на примере Приволжского Федерального округа) // Инновационная деятельность. 2021. № 3(58). С. 40–49.

Резникова А.В., Шманенкова Г.А. Социальный контроллинг как метод инновационного управления в социальной сфере // Вопросы региональной экономики. 2012. № 4 С. 114–121.

Трофимова И.Н., Хамидуллина Е.Ю. Государственная инновационная политика, техноббизм и группы интересов // Вестник Института социологии. 2018. Т. 9. № 4(27). С. 137–154. DOI: [10.19181/vis.2018.27.4.543](https://doi.org/10.19181/vis.2018.27.4.543)

Харитонов Н.А., Харитонов Е.Н., Ха А.Т. Оценка социальной ответственности промышленных предприятий // Металлург. 2006. № 12. С. 13–17

Шило И.Н. Инновационная среда как объект социологического анализа // Вестник Тюменского государственного университета. 2012. № 8. С. 114–120.

Юрьева Л.В., Казакова М.А. Развитие информационного обеспечения инновационной деятельности промышленных предприятий на основе контроллинга // Финансовая политика: проблемы и решения. 2014. № 39(225). С. 12–24.

Birchall D., Chanaron J.J., Tovstiga G., Hillenbrand C. Innovation Performance Measurement: Current Practices, Issues and Management Challenges // International Journal of Technology Management. 2011. Vol. 56. Is. 1. DOI: [10.1504/IJTM.2011.042492](https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.042492)

- Boukis A. Managing Innovation within Organizations // Product Innovation through Knowledge Management and Social Media Strategies / ed. by A.K. Goel, P. Singhal. Hershey: IGI Global Publication, 2016. P. 273–294.
- Buka S.A. Assessment of Mechanisms of Regulation of Innovative Activity in the Global Competitiveness System // Вестник Инновационного Евразийского университета. 2024. № 2(94). С. 13–147.
- Cruz-Cázares C., Bayona-Sáez C., García-Marco T. You Can't Manage Right What You Can't Measure Well: Technological Innovation Efficiency // Research Policy. 2013. Vol. 42. P. 1239–1250. DOI: [10.1016/j.respol.2013.03.012](https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.03.012)
- Fritsch M., Slavtchev V. Measuring the Efficiency of Regional Innovation Systems — An Empirical Assessment // Freiberg Working Papers № 2006/08. 2006. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/27102/1/512532931.PDF>
- Grünfeld L.A., Jakobsen E.W., Kaloudis A., Skogli E., Olsen D. Key Innovation Indicators. Learning from Principles and Practices Applied by Professional Industrial Players and Investors. Oslo: Nordic Innovation Publication, 2011.
- Havlíček K., Thalassinou E., Berezkinova L. Innovation Management and Controlling SMEs // European Research Studies. 2013. Vol. XVI. Is. 4. P. 57–70. DOI: [10.35808/ersj/403](https://doi.org/10.35808/ersj/403)
- Kolk M., Kyte P., van Oene F., Jacobs J. Innovation: Measuring It to Manage It // Prism. 2012. Is. 1. P. 41–51.
- Manoochehri G. Measuring Innovation: Challenges and Best Practices // California Journal of Operations Management. 2010. Vol. 8. Is. 1. P. 67–73.
- Revilla E. The Social Approach of Knowledge Management: The Effect on the Organizational Learning Capacity // Working Papers Economia wp03-08. 2003.
- Shavarova S.V., Shulgin V.G. Assessment of the Effectiveness of Innovation Development in Higher Education Institutions // Научный аспект. 2024. Т. 23. № 1. С. 2901–2906.
- Tin K.L. Measuring Innovation Performance. Singapore: Information Services Division, National Library Board, 2005.
- Zaitsev I.A., Gorokhova A.E. Methods for Assessing the Innovativeness of a Small Enterprise in the Digital Economy // Дружковский вестник. 2021. № 4(42). С. 150–162. DOI: [10.17213/2312-6469-2021-4-150-162](https://doi.org/10.17213/2312-6469-2021-4-150-162)

References:

- Asanakulov O.T. (2019) Problems of Efficiency of Innovative Activity of the Enterprise. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo*. No. 5. P. 87–91.
- Birchall D., Chanaron J.J., Tovstiga G., Hillenbrand C. (2011) Innovation Performance Measurement: Current Practices, Issues and Management Challenges. *International Journal of Technology Management*. Vol. 56. Is. 1. DOI: [10.1504/IJTM.2011.042492](https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.042492)
- Boukis A. (2016) Managing Innovation within Organizations. In: Goel A.K., Singhal P. (eds.) *Product Innovation through Knowledge Management and Social Media Strategies*. Hershey: IGI Global Publication. P. 273–294.
- Buka S.A. (2024) Assessment of Mechanisms of Regulation of Innovative Activity in the Global Competitiveness System. *Vestnik Innovatsionnogo Evraziyskogo universiteta*. No. 2(94). P. 139–147.
- Cruz-Cázares C., Bayona-Sáez C., García-Marco T. (2013) You Can't Manage Right What You Can't Measure Well: Technological Innovation Efficiency. *Research Policy*. Vol. 42. P. 1239–1250. DOI: [10.1016/j.respol.2013.03.012](https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.03.012)
- Danilochkina N.G., Cherner N.V., Bobrova M.B. (2016) Controlling as Instrument of Economical Production. *Kontrolling, kak mekhanizm realizatsii proyektov integrirovannoy sistemy menedzhmenta i berezhlivogo proizvodstva: Sbornik nauchnykh trudov V mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii po kontrollingu*. Moscow: Ob'yedineniye kontrollerov. P. 62–69.

- Fritsch M., Slavtchev V. (2006) Measuring the Efficiency of Regional Innovation Systems — An Empirical Assessment. *Freiberg Working Papers № 2006/08*. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/27102/1/512532931.PDF>
- Grünfeld L.A., Jakobsen E.W., Kaloudis A., Skogli E., Olsen D. (2011) *Key Innovation Indicators. Learning from Principles and Practices Applied by Professional Industrial Players and Investors*. Oslo: Nordic Innovation Publication.
- Havlíček K., Thalassinou E., Berezkinova L. (2013) Innovation Management and Controlling SMEs. *European Research Studies*. Vol. XVI. Is. 4. P. 57–70. DOI: [10.35808/ersj/403](https://doi.org/10.35808/ersj/403)
- Ivanov V.G. (2021) Osobennosti kontrollinga sotsial'noy otvetstvennosti [Peculiarities of social responsibility controlling]. *Upravleniye organizatsiyey, bukhgalterskiy uchet i ekonomicheskiy analiz: voprosy, problemy, i perspektivy razvitiya: Materialy VI Vserossiyskoy (natsional'noy) (nauchno-prakticheskoy konferentsii)*. Magnitogorsk: Magnitogorskiy gosudarstvennyy tekhnicheskii universitet im. G.I. Nosova. P. 94–99.
- Ivanova N.E., Ivanov V.G. (2020) Sotsial'nyy kontrolling v sisteme upravleniya izmeneniyami predpriyatiya [Social controlling in the enterprise change management system]. *Upravleniye organizatsiyey, bukhgalterskiy uchet i ekonomicheskiy analiz: voprosy, problemy, perspektivy razvitiya: Materialy V Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Magnitogorsk: Magnitogorskiy gosudarstvennyy tekhnicheskii universitet im. G.I. Nosova. P. 67–69.
- Kharitonova N.A., Kharitonova E.N., Kha A.T. (2006) Evaluation of Social Responsibility for Business of Industrial Enterprises. *Metallurg*. No. 12. P. 13–17.
- Klimkovich N.I. (2018) Controlling of the Social Responsibility of Business in the Context of Inclusive Society Development. *Nauchnyye trudy Respublikanskogo instituta vysshey shkoly*. No. 17. P. 344–351.
- Kolk M., Kyte P., van Oene F., Jacobs J. (2012) Innovation: Measuring It to Manage It. *Prism*. Is. 1. P. 41–51.
- Koloskova O.I. (2019) Instrumental-Methodical Aspects of Estimation of Innovative Activity Efficiency in the Industry. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*. No. 12(120). P. 154–167. DOI: [10.17308/meps.2019.12/2271](https://doi.org/10.17308/meps.2019.12/2271)
- Konev Yu.M., Tret'yakova O.V., Baikina Yu.O. (2023) Social Controlling. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika*. Vol. 16. No. 3. P. 35–50. DOI: [10.31660/1993-1824-2023-3-35-50](https://doi.org/10.31660/1993-1824-2023-3-35-50)
- Kovalenko A.A. (2014) A Study of Innovative Activity Motivation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 47. P. 54–79.
- Kovalenko A.A., Malyshev M.A. (2023) Value Orientations of Managers and Innovation Management at Enterprises. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*. No. 3. P. 146–164. DOI: [10.31857/S0869049923030103](https://doi.org/10.31857/S0869049923030103)
- Kovalev T.V. (2024) Razrabotka indikatorov otsenki innovatsionnoy deyatel'nosti sovremennoy organizatsii APK [Development of indicators for assessing the innovation activity of a modern agro-industrial complex organization]. *Upravlenie riskami v APK*. No. S3(53). P. 43–46.
- Kruglov D.V., Sinov V.V. (2015) Kontrolling kak vazhneyshaya sostavlyayushchaya innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya [Controlling as major constituent of innovative development of enterprise]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. No. 1–2. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19970>
- Kunanbaeva K.B. (2017) Sotsial'nyy kontrolling kak metod upravleniya razvitiyem gradoobrazuyushchikh organizatsiy chernoy metallurgii [Social controlling as a method of managing the development of city-forming organizations of ferrous metallurgy]. *Sovremennyye korporativnyye strategii i tekhnologii v Rossii: Sbornik nauchnykh statey*. Moscow: Finansovyy universitet pri Pravitel'stve RF. Is. 12. Part 1. P. 78–84.
- Manoochegri G. (2010) Measuring Innovation: Challenges and Best Practices. *California Journal of Operations Management*. Vol. 8. Is. 1. P. 67–73.
- Neverov A.V., Dudnik A.S. (2016) Conceptual and Methodological Aspects of the Assessment of the Organization's Readiness to Innovations. *Vestnik RUDN. Seriya: Sociologiya*. 2016. Vol. 16. No. 3. P. 623–634.

- Petrov A.V., Karaseva K.S. (2015) Main Theoretical Approaches to the Study of Modern Corporate Labour Culture. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12. Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika*. No. 2. P. 86–92.
- Raiskaya M.V. (2021) Assessment of Innovative Activity Parameters of the Region (on the Example of the Privolzhsky Federal District). *Innovatsionnaya deyatel'nost'*. No. 3(58). P. 40–49.
- Revilla E. (2003) The Social Approach of Knowledge Management: The Effect on the Organizational Learning Capacity. *Working Papers Economia wp03-08*.
- Reznikova A.V., SHmanenkova G.A. (2012) Social Controlling as Method of Innovative Management in the Social Sphere. *Voprosy regional'noy ekonomiki*. No. 4. P. 114–121.
- Shavaroova S.V., Shulgin V.G. (2024) Assessment of the Effectiveness of Innovation Development in Higher Education Institutions. *Nauchnyy aspekt*. Vol. 23. No. 1. P. 2901–2906.
- Shilo I.N. (2012) Innovative Environment as an Object of Sociological Analysis. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 8. P. 114–120.
- Tin K.L. (2005) *Measuring Innovation Performance*. Singapore: Information Services Division, National Library Board.
- Trofimova I.N., Hamidullina E.Yu. (2018) State Policy on Innovation, Techno-Lobbyism and Interest Groups. *Vestnik Instituta sociologii*. Vol. 9. No. 4. P. 137–154.
- Vasiltsova N.T., Lobov D.S. (2019) Domestic Theory and Practice of Evaluating the Efficiency and Effectiveness of Innovative Activities of Companies. *Aktual'nye problemy social'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii*. No. 3. P. 36–40.
- Yur'eva L.V., Kazakova M.A. (2014) Development of Information Support for the Innovation Activity of Industrial Enterprises on the Basis of Controlling. *Finansovaya politika: problemy i resheniya*. No. 39(225). P. 12–24.
- Zaharov D.Yu., Tyurin S.B. (2021) Social'noe partnerstvo v processe kontrollinga na predpriyatii [Social partnership in the process of controlling at the enterprise]. *Sotsial'noye partnerstvo: opyt, problemy i perspektivy razvitiya: Sbornik dokladov i tezisov uchastnikov konferentsii*. Moscow: Obrazovatel'noye uchrezhdeniye profsoyuzov vysshego obrazovaniya "Akademiya truda i sotsial'nykh otnosheniy". P. 182–184.
- Zaitsev I.A., Gorokhova A.Ev. (2021) Methods for Assessing the Innovativeness of a Small Enterprise in the Digital Economy. *Drukerovskiy vestnik*. No. 4(42). P. 150–162. DOI: [10.17213/2312-6469-2021-4-150-162](https://doi.org/10.17213/2312-6469-2021-4-150-162)