

УДК 33

## Современные концепции управления инновационным предприятием

**Цыганов Алексей Михайлович**

Ректор,  
Автономная некоммерческая организация  
дополнительного профессионального образования «Беркана»,  
107078, Российская Федерация, Москва, ул. Басманная Новая, 4-6;  
e-mail: czyganov\_aleksejpub@mail.ru

### Аннотация

Инновационный процесс предполагает использование принципиально новых инструментов в рамках внешней и внутренней среды организации. Поэтому компаниям, действующим на рынке инновационных товаров и услуг, необходимо осуществлять поиск новых управленческих инструментов с помощью как собственных научных исследований, так и обобщения мирового опыта. В современной научной литературе модели управления инновациями принято рассматривать с позиций управления производством инноваций, не имеющих аналогов в региональной и мировой торговле; внедрения инновационных подходов в процесс управления, новых для конкретных фирм, предполагающих адаптацию существующих моделей управления. При этом поиск методов управления инновационной компанией должен находиться в области исследования инноваций как предмета управленческой деятельности на всех стадиях жизненного цикла их разработки и внедрения. Для внедрения новых практик в деятельность компании необходимо выявить ключевые заинтересованные группы, ими могут быть менеджеры компании, акционеры или государство. В работе показано, что для более эффективной деятельности инновационной компании значимо, чтобы все три группы влияния были заинтересованы во внедрении новых методов управления. Менеджеры должны создавать условия для применения методов управления инновационными компаниями вне условий существующей в современной практике модели «группы влияния – среда». Для этого необходимо формирование новой модели, позволяющей преодолеть разрыв между методами управления, применяемыми на «традиционных» и инновационных рынках.

### Для цитирования в научных исследованиях

Цыганов А.М. Современные концепции управления инновационным предприятием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 1А. С. 149-155.

### Ключевые слова

Инновационные предприятия, управление знаниями, модели управления, практика управления, инновационный процесс.

## Введение

Феномен инноваций представляет интерес с точки зрения не только экономики, но и менеджмента как организации управленческого процесса, поиска новых форм бизнес-моделей. В научной и деловой литературе принято исследовать инновационный опыт наиболее известных мировых компаний, в то время как основной массив инноваций создается малым и средним бизнесом. Производство новых продуктов и услуг в настоящее время является предметом в большей степени эмпирических исследований. Однако разработка моделей оперативного управления производством новых продуктов и услуг остается важной темой научных исследований.

## Обзор литературы

В современной литературе управление инновациями подразумевает собой систему менеджмента, которая является новой для фирмы и предполагает повышение прибыльности предприятия [Dargoch, 2005]. Вопросы внедрения эффективных инструментов управления инновациями в большей степени значимы для компаний, целью которых является повышение эффективности своей деятельности, повышение качества обслуживания клиентов и увеличение продаж инновационных продуктов [Camisón, Villar-López, 2014].

В ряде работ показано, что управление инновационной компанией должно включать в себя все стадии, от разработки идеи до ее воплощения. При этом ключевым является ориентация на достижение цели, определение того, как внедрение инновации позволит достичь большей прибыльности [Walker, Chen, Aravind, 2015].

Условно исследования в данной области можно разделить на следующие группы:

1. Исследования, посвященные внедрению таких широко применяемых инструментов управления современной компанией, как TQM (total management control), их диффузии в деятельности компаний, национальных экономиках, в том числе и в аспекте формирования институциональных моделей внедрения данных методов управления [Nagano, Stefanovitz, Vick, 2014].

2. Исследования, посвященные новым практикам управления компанией, основанным на понимании того, как конкретные инструменты менеджмента позволяют увеличивать экономические результаты инновационной деятельности компании. Так, например, в ряде работ показано, что данная взаимосвязь существует, применяемые на «традиционных» рынках технологии управления не позволяют полностью реализовать экономический потенциал инноваций [Sturdy, 2014];

3. Исследования, посвященные определению ряда факторов, влияющих на возможности производства инноваций фирмами, основанные на широком круге данных о деятельности различных отраслей. Например, к таким исследованиям относятся работы, посвященные влиянию различных факторов на мотивацию менеджеров к активизации инновационной деятельности, поиску взаимосвязи между уровнем образования управленческого персонала и его адаптацией к изменяющимся организационным условиям, а также ряд исследований о влиянии различных методов принятия решений на эффективность внедрения инноваций [Walker, Chen, Aravind, 2015].

В современных исследованиях также указывается, что стимулирование применения эффективных методов управления инновациями важно и для государственного регулирования, так как позволяет определить «точки роста» экономики в наиболее значимых,

высокорентабельных видах деятельности, а все это позволяет национальной экономике перейти на новый уровень развития, сменить технологический уклад [Luk, 2015]. Так, например, по мнению ряда исследователей, именно отсутствием практики по адаптации инноваций объясняется отставание экономики Великобритании в темпах роста продуктивности по сравнению с другими развитыми странами [Mol, Birkinshaw, 2009].

Для решения данной проблемы государством используются такие инструменты, как специализированные технопарки на одной территории для обмена опытом инновационной деятельности.

В настоящее время модели управления инновациями в современной научной литературе принято рассматривать с двух позиций [Amores-Salvadó, Martin-de Castro, Navas-López, 2015]:

– управление производством инноваций, не имеющих аналогов в региональной и мировой торговле;

– внедрение инновационных подходов в процессе управления, новых для конкретных фирм, предполагающих адаптацию существующих моделей управления.

Таким образом, поиск методов управления инновационной компанией должен находиться в области исследования инноваций как предмета управленческой деятельности на всех стадиях жизненного цикла их разработки и внедрения.

### **Концептуальные основы разработки модели управления инновационным предприятием**

Говоря о моделях управления инновационным предприятием, необходимо исследовать вопрос влияния отдельных заинтересованных групп во внутренней или внешней среде организации на эффективность внедрения новых видов продукции или услуг. Так, еще в исследованиях середины 1960-х годов было выявлено, что выбор стратегических направлений компаниями осуществляется под влиянием того, какую позицию они занимают на рынке, а также того, как топ-менеджмент компании относится к инновациям.

Таким образом, для внедрения новых практик в деятельность компании необходимо выявить ключевые заинтересованные группы, ими могут быть менеджеры компании, акционеры или государство. Очевидно, что для более эффективной деятельности инновационной компании значимо, чтобы все три группы влияния были заинтересованы во внедрении новых методов управления. Так, например, акционеры могут быть заинтересованы в повышении конкурентоспособности, менеджеры – в более устойчивой рыночной позиции компании, а государство – в более стабильном финансовом состоянии, позволяющем более эффективно использовать ресурсы.

Очевидно, понимание групп влияния позволяет выявить инструменты, с помощью которых могут разрабатываться новые методы управления инновационной компанией. Например, менеджеры при выборе инструментов управления могут основываться на знаниях относительно аналогичных процессов в конкурирующих компаниях или аналогичных видов бизнеса. Акционеры могут формировать условия для мотивации менеджеров в зависимости от эффективности инновационной деятельности, государство может формировать институциональные условия для реализации инноваций, позволяющие достигать более эффективных результатов [Rousseau, 2016].

В данных условиях формируется среда, позволяющая реализовывать бизнес-процессы по коммерциализации новых товаров и услуг. Однако влияние среды только опосредованно влияет

ни эффективность управления инновационной компанией, так как «группы влияния» в лучшем случае используют опыт других участников отрасли или других видов бизнеса в рамках холдинга [Nagano, Stefanovitz, Vick, 2014]. Таким образом, существующая модель повышения эффективности управления инновационной компанией имеет существенные ограничения, так как содержит совокупность только применяемых приемов и методов, новые методики формируются эвристически [Donate, Pablo, 2015].

Аналогично данная модель исследуется в теории институциональной экономики и бихевиористической теории поведения фирм, а также теории поведения фирм, основанной на ресурсах и знаниях [Rousseau, 2016; Zaefarian, 2017; Walker, Chen, Aravind, 2015].

Между тем, по нашему мнению, менеджмент должен создавать условия для применения методов управления инновационными компаниями вне условий существующей в современной практике модели «группы влияния – среда». Для этого необходимо формирование новой модели, позволяющей преодолеть разрыв между методами управления, применяемыми на «традиционных» и инновационных рынках.

Для того, чтобы сформировать новую модель управления инновационной компанией, необходимо системное исследование категории инноваций с позиции различных функциональных пространств организации. Так, Й. Шумпетер утверждал, что инновации являются триггером для возникновения последующих инноваций [Saeed, 2015]. По мнению автора, необходимо более широко рассматривать данное утверждение, коммерциализированные инновации являются источником для организационных инноваций.

При целенаправленном подходе к внедрению таких изменений следует учесть то, что результаты внедрения инноваций как с позиции организации, так и с позиции рынка являются неопределенными. Также необходимо иметь в виду, что при реализации данного процесса повышается роль каждого сотрудника, в отличие от операционной деятельности, в условиях инновационного производства каждый из сотрудников принимает участие в стратегических процессах с заранее неопределенным результатом.

Поэтому, по мнению автора, ключевым источником для формирования значимых организационных изменений, позволяющих повысить эффективность инновационной деятельности, являются принципиально новые подходы к сбору и обработке информации о взаимодействии с рыночными силами – конкурентами и потребителями. Данную информацию необходимо использовать для формирования целей компании на инновационных рынках. Также следует внести организационные изменения, позволяющие достичь поставленных целей. Таким образом, концепция модели управления инновационным предприятием должна основываться на трансформации информационных потоков с целью поиска новых приемов и технологий, позволяющих учесть особенности инновации как экономической категории.

## **Заключение**

Производство новых продуктов и услуг в настоящее время является предметом в большей степени эмпирических исследований. Однако разработка совокупности моделей, позволяющих оперативное управление разработкой и производством новых продуктов и услуг, остается значимой темой научных исследований.

В современных исследованиях указывается, что стимулирование применения эффективных методов управления инновациями важно и для государственного регулирования, так как позволяет определить «точки роста» экономики в наиболее значимых, высокорентабельных

видах деятельности, а все это позволяет национальной экономике перейти на новый уровень развития, сменить технологический уклад. Так, например, по мнению ряда исследований, именно отсутствием практики по адаптации инноваций объясняется отставание экономики Великобритании в темпах роста продуктивности по сравнению с другими развитыми странами. Для решения данной проблемы государство использует такие инструменты, как специализированные технопарки на одной территории для обмена опытом инновационной деятельности.

Таким образом, поиск методов управления инновационной компанией должен находиться в области исследования инноваций как предмета управленческой деятельности на всех стадиях жизненного цикла их разработки и внедрения.

Очевидно, что понимание групп влияния позволяет выявить инструменты, с помощью которых могут быть разрабатываться новые методы управления инновационной компанией. Например, менеджеры при выборе инструментов управления могут основываться на знаниях относительно аналогичных процессов в конкурирующих компаниях или аналогичных видов бизнеса. Акционеры могут формировать условия для мотивации менеджмента в зависимости от эффективности инновационной деятельности, государство может формировать институциональные условия для реализации инноваций, позволяющие достигать более эффективных результатов.

Представляется, что ключевым источником для формирования значимых организационных изменений, позволяющих повысить эффективность инновационной деятельности, являются принципиально новые подходы к сбору и обработке информации о взаимодействии с рыночными силами – конкурентами и потребителями. Данную информацию необходимо использовать для формирования целей компании на инновационных рынках. Также следует внести организационные изменения, позволяющие достичь поставленных целей.

## Библиография

1. Amores-Salvadó J., Martín-de Castro G., Navas-López J.E. The importance of the complementarity between environmental management systems and environmental innovation capabilities: A firm level approach to environmental and business performance benefits // *Technological forecasting and social change*. 2015. Vol. 96. P. 288-297.
2. Camisón C., Villar-López A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance // *Journal of business research*. 2014. Т. 67. No. 1. P. 2891-2902.
3. Darroch J. Knowledge management, innovation and firm performance // *Journal of knowledge management*. 2005. Vol. 9. No. 3. P. 101-115.
4. Donate M.J., de Pablo J.D.S. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation // *Journal of business research*. 2015. Vol. 68. No. 2. P. 360-370.
5. Kafourous M. Academic collaborations and firm innovation performance in China: The role of region-specific institutions // *Research policy*. 2015. Vol. 44. No. 3. P. 803-817.
6. Luk C-L, Yau OHM, Sin LYM, Tse ACB, Chow RPM, Lee JSY. The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. *J Int Bus Stud*, 2008. 612 p.
7. Mol MJ, Birkinshaw J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices // *Journal of business research*. 2009. No. 62 (12). P. 1269-1280.
8. Nagano M.S., Stefanovitz J.P., Vick T.E. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil // *Journal of engineering and technology management*. 2014. Vol. 33. P. 63-92.
9. Rousseau M.B. Innovation, firm performance, and appropriation: A meta-analysis // *International journal of innovation management*. 2016. Vol. 20. No. 03. P. 16-33.
10. Saeed S. Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance // *Industrial marketing management*. 2015. Vol. 47. P. 121-133.

11. Sturdy A. The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities. *Manag Learn*, 2004. 155 p.
12. Walker R.M., Chen J., Aravind D. Management innovation and firm performance: An integration of research findings // *European management journal*. 2015. Vol. 33. No. 5. P. 407-422.
13. Zaefarian G. A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance // *Long range planning*. 2017. Vol. 50. No. 2. P. 184-199.

## Modern concepts of management of innovative enterprise

**Aleksei M. Tsyganov**

Rector,  
Autonomous Nonprofit Organization of Additional Professional Education "Berkana",  
107078, 4-6 Basmannaya Novaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: czyganov\_aleksejpub@mail.ru

### Abstract

The innovative process involves the use of new tools within the external and internal environment of the organization. Therefore, companies acting on the market of innovative goods and services should find new management tools by use of their own scientific research or generalization of the world experience. In modern scientific literature, the models of innovation management are considered from the positions of management of innovation production, which have no analogues in regional and international trade; the introduction of innovative approaches to the management process, which involve the adaptation of existing management models. At the same time, the search for methods of management of innovation company should be in the field of research of innovations as a subject of management activities at all stages of the life cycle of their development and implementation. In order to introduce new practices into the company's activities, it is necessary to identify key interest groups; they can be managers, shareholders or state. The article shows that for a more efficient activity of an innovative company all three groups of influence should be interested in the introduction of new management methods. Managers should create the conditions for the application of management methods by innovative companies outside the conditions of the existing model "influence group – environment" in modern practice. It is necessary to form a new model in order to bridge the gap between the management practices of the "traditional" and investment markets.

### For citation

Tsyganov A.M. (2018) *Sovremennye kontseptsii upravleniya innovatsionnym predpriyatiem* [Modern concepts of management of innovative enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (1A), pp. 149-155.

### Keywords

Innovative enterprises, knowledge management, management models, management practice, innovative process.

---

## References

1. Amores-Salvadó J., Martín-de Castro G., Navas-López J.E. (2015) The importance of the complementarity between environmental management systems and environmental innovation capabilities: A firm level approach to environmental and business performance benefits. *Technological forecasting and social change*, 96, pp. 288-297.
2. Camisón C., Villar-López A. (2014) Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), pp. 2891-2902.
3. Darroch J. (2005) Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), pp. 101-115.
4. Donate M.J., de Pablo J.D.S. (2015) The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), pp. 360-370.
5. Kafourous M. (2015) Academic collaborations and firm innovation performance in China: The role of region-specific institutions. *Research policy*, 44(3), pp. 803-817.
6. Luk C-L, Yau OHM, Sin LYM, Tse ACB, Chow RPM, Lee JSY. (2008) *The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts*. J Int Bus Stud.
7. Mol MJ, Birkinshaw J, (2009) The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), pp. 1269-1280.
8. Nagano M.S., Stefanovitz J.P., Vick T.E. (2014) Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. *Journal of engineering and technology management*, 33, pp. 63-92.
9. Rousseau M.B. (2016) Innovation, firm performance, and appropriation: A meta-analysis. *International journal of innovation management*, 20(3), pp. 16-33.
10. Saeed S. (2015) Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial marketing management*, 47, pp. 121-133.
11. Sturdy A. (2004) *The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities*. Manag Learn.
12. Walker R. M., Chen J., Aravind D. (2015) Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European management journal*, 33(5), pp. 407-422.
13. Zaefarian G. (2017) A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance. *Long range planning*, 50(2), pp. 184-199.