

**УДК 33****Пути реформирования системы управления инновационного предприятия****Ежов Альберт Юрьевич**

Главный бухгалтер,  
Группа компаний «Интерфлора Гэллери»,  
117546, Российская Федерация, Москва, Ступинский проезд, 1/64;  
e-mail: ealbert@yandex.ru

**Аннотация**

В работе показано, что современные системы управления инновационными предприятиями в условиях российской экономики имеют существенные ограничения эффективности, которые определяются двумя факторами. Первый определяется особенностями национальной модели организационной культуры инновационных компаний, второй - существующими подходами к регулированию инновационных рынков. В современной теории управления инновационным процессом показано, что существует существенное ограничение между целями эффективного осуществления инновационного процесса и достижения низкого уровня затрат. При этом суть данного ограничения заключается в необходимости наличия качеств гибкости и адаптивности у систем управления инновационным предприятием, так, наличие устойчивой иерархической структуры не позволяет эффективно внедрять инновации, однако позволяет достигать цели по сокращению затрат. Показано, что в настоящее время происходит эволюция как культурологических характеристик российского бизнеса, в то же время происходит развитие инструментов и методов организационного управления инновациями, однако данный процесс может не привести в результате к необходимому национальной экономике повышению эффективности инновационной деятельности. Следовательно, необходимы целенаправленные усилия по реформированию систем управления в части трансформации культуры менеджмента в целом, позволяющей осуществлять деятельность в условиях гибких адаптивных структур управления инновационным предприятием. По мнению автора, путями реформирования системы управления современным предприятием является трансформация ценностных установок менеджмента компаний, позволяющая приобрести организационной структуре такие качества, как гибкость и адаптивность инновациям.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Ежов А.Ю. Пути реформирования системы управления инновационного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 10А. С. 93-99.

**Ключевые слова**

Инновационное предприятие, инновационная деятельность, организационная структура, управление инновациями, инновационный продукт, реформирование системы управления.

## Введение

Современные исследования в области управления инновационными компаниями сформировали ряд положений, которые, в настоящее время являются общими признанными в современной науке. В отношении систем управления таким положением относить то, что сложившаяся организационная культура управления и диффузия инноваций определяют институт эффективности инновационного процесса в области развития управления новациями в рамках национальной экономики. Все это связано с тем, что современные технологические инновации в той или иной степени влияют на бизнес-процессы компании. Поэтому способность внедрения инноваций в системе управления характеризуется возможностью трансформировать подходы к управлению человеческим капиталом, маркетингом, производством.

## Основная часть

В современной научной литературе существует значительное количество исследований, посвященных возможности реформирования системы управления компанией как отношения условий российской экономике, так по отношению условиям других стран, выявлены различия управление инновациями в малых и средних компаниях, а также транснациональных корпорациях. В этой связи являются актуальным направлением исследования проблема реформирования модели управления инновационными компаниями [Bernardo, 2014; Hernandez-Vivanco, Bernardo, Cruz-Cázares, 2016].

На основании анализа положений теории инновационного менеджмента можно сделать вывод, что категория инноваций подвержена существенным изменениям в процессе развития научных знаний в этой области. Наиболее распространенное в научной среде за последние 50 лет понимание инновации с позиции Й. Шумпетера в настоящее время трансформировалась в систему категорий, таких как радикальные инновации, технологические инновации, инкрементальные инновации и инновации рыночного прорыва, где первые два типа связаны с внесением значительных изменений в продукт, а вторые – с внесением незначительных изменений, имеющих значимость для лучшего позиционирования продукта на рынке [там же; Mir, Casadesús, Petnji, 2016].

Однако в то же время остается открытым вопрос о том, насколько нововведения являются инновациями и, соответственно, как их внедрение влияет на систему управления компанией. В ряде источников предлагается степень инновационности продукции возможно определять по уровню прибавочной стоимости, создаваемой в результате их коммерциализации, однако, по мнению автора, данный подход является субъективным. Возможности получения дополнительной прибавочной стоимости, а том числе определяемой с помощью такого показателя как индекс Лернера, в большей степени определяют рыночную власть фирмы. Следовательно, исследовании проблем систем управления необходимо исследовать иные характеристики систему управления, позволяющие характеризовать инновационный процесс.

В то же время, с конца 1970-х в научной литературе исследовалась гипотеза В. Дж. Абернети о том, что инновации проходят ряд стадий жизненного цикла, которые в зависимости от вида инновации (радикальные или инкрементальные), согласно которой все новые продукты переходят в итоге в стадию зрелости и перестают быть инновационными. При этом, было определено влияние каждой их стадий инноваций на систему управления организацией.

Значимость исследований этого ученого заключается в том, что в его работах впервые был затронут вопрос о том, какой должна быть система управления компанией, чтобы эффективно создавать и продвигать на рынке инновационные продукты. В частности, было показано, что для радикальных инноваций более значимо, чтобы организационная структура отвечала таким качествам как гибкость, а тип структуры позволял решать нестандартные задачи путем объединений в функциональные группы специалистов различных видах деятельности.

В то же время, для инкрементальных инноваций значимо, чтобы структура была жесткой, иерархической, позволяла эффективно решать задачи по сокращению затрат на производство новых видов продукции. Дальнейшие исследования в данной области только подтверждают достоверность данных результатов, в настоящее время в той или иной степени выводы В. Дж. Абернети являются доказанными.

Все это приводит к парадоксальному выводу о том, что менеджмент при проектировании или реформировании организационной структуры компании сталкивается с противоречием – необходимости выбора пути радикальных инноваций или сокращения затрат, так как оба данные процесса на уровне организационной структуры компании (внедрение инноваций и сокращение затрат) прямо противоречат друг другу.

Основываясь на данном концептуальном базисе, можно сделать выводы относительно путей реформирования системы управления инновационного предприятия в условиях российской экономики.

В настоящее время организационная культура управления инновациями в России на уровне компаний не является сформированной. У современного менеджмента, безусловно, существуют представления о том, насколько ценны инновации для рынка, однако фокус современных российских исследованиях в области бизнес-процессов в области инновационной деятельности смещен в части оптимизации как самого инновационного процесса, так и производства инновационной продукции [Докукина, Полянин, 2014; Иванов, 2015; Куценко, 2015; Юрченко, Бурыкин, 2016].

Так, существует достаточно развитое направление внедрения инноваций в операционной деятельности, связанное с такими направлениями как методология «Шесть сигм», Kanban, Just in time и других методик, позволяющих увеличивать продуктивность операционной деятельности. Однако их внедрение не оказывает существенного влияния на инновационные процессы, что приводит к тому, что ключевыми являются незначительные инновации, в большей степени значимые только для потребления на внутреннем рынке. В то же время, сосредотачиваясь на таких инструментах компании не позволяют развиваться направлениям, связанным с разработкой и внедрением радикальных инноваций. Значимость развития организационной культуры инноваций говорит тот факт, что до настоящего времени в России являются конкурентоспособными те виды инновационной продукции, где традиции инновационной деятельности являются сложившимися, и в то же время они являются ключевой ценностью, в частности, в такой сфере как военно-промышленный комплекс.

Говоря о широком круге сфер экономической деятельности, организационные ограничения, по мнению автора, в большей степени связаны с ключевыми направлениями государственной политики, которая, несмотря на декларируемую поддержку инновационного предпринимательства и повсеместно развивающуюся инфраструктуру ее поддержки в форме технопарков и технополисов, в первую очередь ориентирована на то, что только крупные компании позволяют эффективно создавать инновационные продукты.

Концептуальным базисом такого предположения является положения теории Й. Шумпетера о «динамической монополии», согласно которой, крупные фирмы-монополисты используют

дополнительную прибавочную стоимость, полученную от реализации продукции для создания новых инновационных продуктов и то, что такая форма организации инновационного процесса является наиболее эффективной. Однако в современной экономической теории данные положения не являются доказанными, существует значительное количество эмпирических исследований, в результате которых показано, что малый и средний бизнес может быть также эффективен при создании инноваций.

Методы промышленной политики и действующее антимонопольное законодательство прямо защищает крупные компании, формируя предпосылки для дальнейшей концентрации рынков инновационных товаров. Все это в определенной степени противоречит условиям разработки и диффузии инноваций – наличию гибкой организационной среды. Таким образом, пути реформирования систему правления современным российским инновационным предприятиям должны включать в себя ориентацию на формирование адаптивных функциональных структур, позволяющих решать широкий круг задач в рамках инновационного процесса.

Так несмотря на то, что внутренняя среда инновационных предприятий существенно отличаются, в современных исследованиях достоверно показано, что существуют характеристики, характерные для всех объектов мезоуровня экономической системы. Таким образом, реализовывать направления реформирования систем правления инновационном предприятием невозможно без понимания особенностей организационной культуры, характерной для национальной экономики.

В современной литературе было проведено значительное количество компаративных исследований, где показано, что культурологические особенности каждого общества влияют на организационную систему предприятия, а также на отношение к инновациям. Все это накладывает ограничения на копирование моделей формирования организационной структуры, позволяющей внедрять радикальные инновации.

По отношению к российским условиям к таким культурологическим особенностям относят ценности научного творчества, которые традиционно высоко оцениваются в условиях парадигмы современного российского общества. Кроме того, в настоящее время существуют и негативные тенденции – низкий уровень оценки инновационной деятельности с позиции системы культуры управленческой деятельности. Таким образом, в настоящее время существует противоречие в российской парадигме инновационной деятельности – несмотря на то, что существует высокий уровень научного потенциала, он не является ценностью для менеджмента компаний [Глухова, 2016].

Безусловно, в настоящее время в российской экономике осуществляется эволюционный процесс, которых затрагивает изменения структуры инновационного предприятия, воздействует на ценности лиц, принимающих решения. Однако данный процесс может не привести к положительным изменениям, так как фактически все процесс, которыми характеризуется как социокультурная среда российского бизнеса, так и подходы к государственному управлению инновациями не соответствуют существующим научным положениям, согласно которым для внедрения инноваций необходимо, чтобы организационная структура обладала гибкостью и адаптивностью инновациям – качества, которые присущи в первую очередь малым и средним предприятиям, и внедрение которых в крупном бизнесе требует целенаправленных усилий [Obeidat et al., 2015].

Таким образом, направлениями реформирования систем управления инновационным предприятиям в первую очередь относят трансформацию парадигмы управления, его основополагающих принципов. В первую очередь к ней относится изменение ценностей

менеджмента организации и повышение значимости сотрудников, осуществляющих инновационную деятельность.

### Заключение

В результате работы необходимо отметить, что современные системы управления инновационными предприятиями в условиях российской экономики имеют существенные ограничения эффективности, которые определяются: особенностями национальной модели организационной культуры инновационных компаний; существующими подходами к регулированию инновационных рынков.

Между тем, в современной теории управления инновационным процессом показано, что существует существенное ограничение между целями эффективного осуществления инновационного процесса и достижения низкого уровня затрат. При этом суть данного ограничения заключается в необходимости наличия качеств гибкости и адаптивности у систем управления инновационным предприятием, так, наличие устойчивой иерархической структуры не позволяет эффективно внедрять инновации, однако позволяет достигать цели по сокращению затрат. В настоящее время происходит эволюция как культурологических характеристик российского бизнеса, в то же время происходит развитие инструментов и методов организационного управления инновациями, однако данный процесс может не привести в результате к необходимому национальной экономике повышению эффективности инновационной деятельности.

Следовательно, направление реформирования инновационной деятельности должно учитывать как культурологические особенности, так и положения современного инновационного менеджмента. При этом путями реформирования системы управления современным предприятием является трансформация ценностных установок менеджмента компаний, позволяющая приобрести организационной структуре такие качества, как гибкость и адаптивность инновациям. В то же время необходимо осуществлять поиск и адаптацию существующих в мировой практике управления инновационными компаниями инструментов и методов, позволяющих формировать и сохранять качества организационных структур, позволяющих эффективно осуществлять инновационную деятельность.

### Библиография

1. Глухова Л.В. Концептуальные основы управления интеллектуальным потенциалом предприятия // Вестник Волжского университета. 2016. Т. 2. №1. С. 117-125.
2. Докукина И.А., Полянин А.В. Формирование стратегического управления затратами на инновационное развитие в условиях повышения конкурентоспособности региона // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. №2 (32). С. 219-225.
3. Елкин С.Е., Метелев С.Е. Устойчивость человеческого развития как основа инновационной системы управления изменениями организации // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2014. №2 (16). С. 75-83.
4. Иванов Д.В. Современные подходы к управлению инновационной деятельностью промышленного предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №1 (41). С. 53-55.
5. Куценко Е. Пилотные инновационные территориальные кластеры России: модель устойчивого развития // Форсайт. 2015. Т. 9. №1. С. 32-55.
6. Нагоев А.Б., Филимонова Н.В. Прогнозирование и планирование как элементы системы управления промышленными предприятиями // Фундаментальные исследования. 2015. №3. С. 197-201.
7. Юрченко А.В., Бурькин А.Д. Моделирование системы управления инновационными процессами на предприятии // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2016. №1. С. 88.
8. Bernardo M. Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model // Journal of Cleaner Production. 2014. V. 82. P. 132-142.

9. Bossle M.B. et al. The drivers for adoption of eco-innovation // *Journal of Cleaner Production*. 2016. V.113. P. 861-872.
10. Camisón C., Villar-López A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance // *Journal of business research*. 2014. V. 67. №1. P. 2891-2902.
11. Chenhall R.H., Moers F. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control // *Accounting, Organizations and Society*. 2015. V. 47. P. 1-13.
12. Hernandez-Vivanco A., Bernardo M., Cruz-Cázares C. Relating open innovation, innovation and management systems integration // *Industrial Management & Data Systems*. 2016. V. 116. №. 8. P. 1540-1556.
13. Meihami B., Meihami H. Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies) // *International letters of social and humanistic sciences*. 2014. V. 3. P. 80-91.
14. Mir M., Casadesús M., Petnji L.H. The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2016. V. 41. P. 26-44.
15. Obeidat B.Y. et al. The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms // *Management Research Review*. 2016. V. 39. №10. P. 1214-1238.
16. Urabe K., Child J., Kagono T. (eds.) *Innovation and management: International comparisons*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 2018. V. 13.

## **Directions of innovative enterprise management system reforming**

**Al'bert Yu. Ezhov**

Chief Accountant,  
Group of Companies «Interflora Gallery»,  
117546, 1/64, Stupinskii passage, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ealbert@yandex.ru

### **Abstract**

The paper shows that modern innovative enterprises management systems in the Russian economy have significant limitations in field of performance, which are determined by two factors. The first is determined by the peculiarities of the national model of organizational culture of innovative companies, the second is the contemporary approaches to the regulation of innovative markets. In the modern theory of innovation process management it is shown that there is a significant limitation between the goals of the effective implementation of the innovation process and the achievement of low costs. At the same time, the essence of this limitation lies in the need to have the qualities of flexibility and adaptability in the management systems of an innovative enterprise, for example, the presence of a hierarchical structure does not allow for the effective introduction of innovations, but it allows achieving the goal of reducing costs. It is shown that currently there is a process of evolution of the culturological characteristics of Russian business, at the same time the development of tools and methods for the organizational management of innovations is underway, but this process may not result in the necessary efficiency of innovation activities for the national economy. Consequently, purposeful efforts are needed to reform management systems in terms of transforming the management culture, allowing them to operate in the context of flexible adaptive management structures of an innovative enterprise.

### **For citation**

Ezhov A.Yu. (2018) Puti reformirovaniya sistemy upravleniya innovatsionnogo predpriyatiya [Directions of innovative enterprise management system reforming]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (10A), pp. 93-99.

---

**Keywords**

Innovative enterprise, innovative activity, organizational structure, innovation management, innovative product, management system reform.

**References**

1. Bernardo M. (2014) Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production*, 82, pp. 132-142.
2. Bossle M.B. et al. (2016) The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113, pp. 861-872.
3. 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.
4. Chenhall R.H., Moers F. (2015) The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, pp. 1-13.
5. Dokukina I.A., Polyanin A.V. (2014) Formirovanie strategicheskogo upravleniya zatratami na innovatsionnoe razvitie v usloviyakh povysheniya konkurentosposobnosti regiona [Formation of strategic management of costs for innovative development in the context of increasing the competitiveness of the region]. *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk* [Srednerussky Bulletin of Social Sciences], 2 (32), pp. 219-225.
6. Elkin S.E., Metelev S.E. (2014) Ustoichivost' chelovecheskogo razvitiya kak osnova innovatsionnoi sistemy upravleniya izmeneniyami organizatsii [Sustainability of human development as a basis for an innovative system for managing changes in organizations]. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya* [Science of Man: Humanitarian Studies], 2 (16), pp. 75-83.
7. Glukhova L.V. (2016) Kontseptual'nye osnovy upravleniya intellektual'nym potentsialom predpriyatiya [Conceptual foundations of management of the intellectual potential of the enterprise]. *Vestnik Volzhskogo universiteta* [Bulletin of the Volga University], 2, 1, pp. 117-125.
8. Hernandez-Vivanco A., Bernardo M., Cruz-Cázares C. (2016) Relating open innovation, innovation and management systems integration. *Industrial Management & Data Systems*, 116, 8, pp. 1540-1556.
9. Ivanov D.V. (2015) Sovremennye podkhody k upravleniyu innovatsionnoi deyatel'nost'yu promyshlennogo predpriyatiya [Modern approaches to the management of innovative activities of an industrial enterprise]. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Problems of Economics and Management], 1 (41), pp. 53-55.
10. Kutsenko E. (2015) Pilotnye innovatsionnye territorial'nye klasteri Rossii: model' ustoichivogo razvitiya [Pilot innovative territorial clusters of Russia: a model of sustainable development]. *Forsait* [Foresight], 9, 1, pp. 32-55.
11. Meihami B., Meihami H. (2014) Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International letters of social and humanistic sciences*, 3, pp. 80-91.
12. Mir M., Casadesús M., Petnji L.H. (2016) The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 41, pp. 26-44.
13. Nagoev A.B., Filimonova N.V. (2015) Prognozirovaniye i planirovaniye kak elementy sistemy upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami [Forecasting and planning as elements of the system of management of industrial enterprises]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 3, pp. 197-201.
14. Obeidat B.Y. et al. (2016) The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39, 10, pp. 1214-1238.
15. Urabe K., Child J., Kagono T. (eds.) (2018) *Innovation and management: International comparisons*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
16. Yurchenko A.V., Burykin A.D. (2016) Modelirovaniye sistemy upravleniya innovatsionnymi protsessami na predpriyatii [Modeling the system of management of innovative processes in the enterprise]. *Vestnik Moskovskogo finansovoyuridicheskogo universiteta* [Bulletin of the Moscow University of Finance and Law], 1, p. 88.