

УДК 33

## Проблемы управления инновационным предприятием в современных экономических условиях

**Ермаков Роман Владимирович**

Главный специалист,  
Управление инвестиционных операций,  
АКБ «Ланта-Банк» (АО),  
115184, Российская Федерация, Москва, ул. Новокузнецкая, 9-2;  
e-mail: Roman\_Ermakov@mail.ru

### Аннотация

В статье говорится о том, что в современных условиях в России существуют значительные институциональные ограничения на ведение инновационной деятельности. Проблема отсутствия культуры внедрения инноваций является в настоящее время одной из наиболее актуальных для экономики страны. Признавая ценность инноваций для общества в целом, в половине случаев для самых инновационных сфер экономической деятельности их ценность не признается. Все это приводит к тому, что инновационные предприятия являются в большей степени исключением в современной национальной экономической системе. Их эффективность зависит от сложившейся национальной культуры управления, низкий уровень которой приводит к тому, что инновационные проекты зачастую недостаточно эффективно реализуются, при этом специалисты, их реализующие, не обладают в достаточной степени необходимыми в данной области компетенциями. Причины возникновения проблем управления современным инновационным предприятием лежат вне самой деятельности этих предприятий. При этом все современные преобразования системы подготовки специалистов не предполагают решения данных проблем, при переходе к подготовке специалистов на основе требований экономики в ключевых нормативных документах, таких как профессиональные стандарты для инженерных работников, не учитывается необходимость освоения методов научно-технического творчества, не ставится цель формирования специалиста, для которого разработка и внедрение инноваций являлась бы основой его профессиональной «Я-концепции». Автор приходит к выводу о том, что решение данных проблем является не менее значимым условием, чем прямое или косвенное инвестирование в инновации, и, безусловно, требует целенаправленных действий со стороны государства.

### Для цитирования в научных исследованиях

Ермаков Р.В. Проблемы управления инновационным предприятием в современных экономических условиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 9А. С. 123-129.

### Ключевые слова

Инновационное предприятие, инновации, институциональные ограничения, культура внедрения инноваций, экономическая система.

## Введение

В современных условиях фирмы, осуществляющие разработку и выпуск инновационных продуктов, сталкиваются со значительным количеством системных ограничений. Кроме постоянного наличия таких свойственных для мировой экономики в целом проблем, как отсутствие единой концепции правового регулирования инновационных рынков, незаконное заимствование новаций и повсеместное нарушение патентных прав, ограниченные возможности коммерциализации и диффузии инноваций, в российских условиях существует ряд других специфических проблем. К ним в первую очередь можно отнести негативное воздействие экономических санкций со стороны развитых стран, которые существенным образом ограничивают доступ к относительно дешевым источникам инвестиций и инновационным технологиям по отношению к российскому рынку. Также в России в настоящее время недостаточно эффективна инфраструктура государственной поддержки инноваций, не сформированы эффективные институты взаимодействия фундаментальной и прикладной науки, а также патентной защиты российских инноваций на международном уровне. Кроме того, инновационная экономическая политика в нашей стране в первую очередь связана с развитием инновационной деятельности крупного бизнеса, – антимонопольное законодательство прямо исключает инновации из сферы регулирования экономической концентрации и злоупотребления доминирующим положением [Иванов, 2015]. В то же время в мировой экономической науке является доказанным положение о том, что инновационную деятельность эффективно могут осуществлять и предприятия, относящиеся к малому и среднему бизнесу.

В этих условиях необходимо искать дополнительные резервы повышения эффективности деятельности инновационных предприятий на уровне системы управления, осуществлять постоянный научный поиск способов выявления и решения проблем инновационного предприятия.

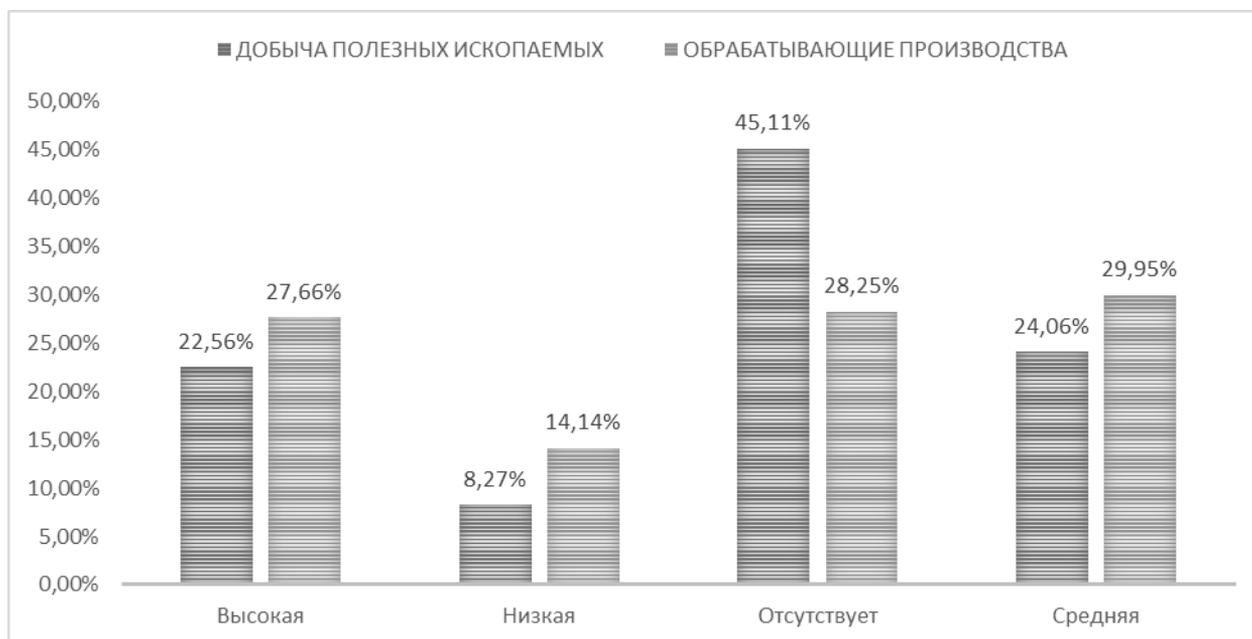
### Современное состояние инновационной деятельности в реальном секторе российской экономики

За последние десять лет в российской экономике произошло определенное улучшение инновационной деятельности. Так, например, согласно данным официальной статистики, доля малых предприятий, осуществляющих технологические инновации, возросла с 4,3% в 2007 году до 7% в 2016 году [Зинченко, Арсеньева, Трегубова, 2016]. Однако, несмотря на значительное увеличение данного показателя, в целом доля инновационных предприятий в российской экономике мала. При этом, согласно данным на 2017 год, существует значительный диспаритет при осуществлении инновационной деятельности между предприятиями различных секторов экономики. Так, если в сельском хозяйстве данная деятельность малыми предприятиями не осуществляется, то в сфере добычи полезных ископаемых доля таких хозяйствующих субъектов составляет 5,1%, а в обрабатывающих производствах – 13,7% [Дудин, Иващенко, 2016]. Между тем все сферы экономической деятельности могут разрабатывать и внедрять инновации. Так, в странах Европейского союза предполагается, что сельскохозяйственные предприятия затратят около 4 млрд евро на инновационную деятельность.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Европейской комиссии. URL: [https://ec.europa.eu/agriculture/research-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/agriculture/research-innovation_en)

Согласно опросам предприятий, только для половины респондентов результаты инновационной деятельности значительно или средне влияют на возможности соблюдения современных требований к производству (рис. 1).



**Рисунок 1 - Данные опроса предприятий относительно влияния результатов осуществления инновационной деятельности на развитие организации<sup>2</sup>**

Все это говорит о том, что остальной половине хозяйствующих субъектов ключевых секторов российской экономики потребность в инновациях как в необходимом компоненте выживания в той или иной форме на современном рынке отсутствует и, как следствие, отсутствует потребность в инновациях. Особенно негативным является тот факт, что результаты опроса получены в двух потребляющих наибольшее количество инноваций секторах экономики – добывающей и обрабатывающей промышленности. При этом убеждение в значимости инноваций как таковых для экономики в целом разделяют все руководители предприятий. Однако отсутствие понимания значимости инноваций в определенной области приводит к тому, что доля инновационных предприятий незначительна, а для значительного количества секторов экономики полностью отсутствует.

### **Проблемы управления инновационным предприятием**

По нашему мнению, кроме концептуальной проблемы управления инновационным предприятием, заключающейся в отсутствии убеждения в значимости инноваций для конкретного вида экономической деятельности, существуют и прикладные ограничения, основанные на отсутствии в современной российской практике управления организационной культуры в области формирования представления о существенной ценности разработки, коммерциализации и диффузии инноваций.

<sup>2</sup> Составлено автором по: URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58772>

Анализ современной научной и деловой литературы позволяет выделить ключевые проблемы управления инновационным предприятием в современных условиях, основной из которых является наличие в соответствующей организационной культуре следующих системных ограничений:

- отсутствие достаточного уровня развития управленческих механизмов реализации и завершения проектов;
- недостаточный уровень управления персоналом, осуществляющим деятельность по созданию проектов;
- недостаточный уровень методического обеспечения управления в условиях существенного роста экономической деятельности [Никулина, 2016].

Перечисленные особенности существенным образом отличают инновационную деятельность от производственной деятельности предприятия.

Рассмотрим характер влияния данных факторов на систему управления инновационным предприятием в современных экономических условиях.

Сущность инновационной деятельности в реальном секторе экономики, в отличие от фундаментальных научных центров, заключается в проектном характере данной деятельности. Для разработки инноваций определяется ограниченное время и финансовые и кадровые ресурсы, которые предприятие использует максимально эффективным способом [Фомина и др., 2014]. Наиболее распространенным способом создания инновационных товаров или услуг является использование инструментов проектного управления. Однако на этом пути возникают следующие трудности.

В первую очередь, отсутствие эффективных навыков реализации сложных многокомпонентных проектов. При этом проблема возникает не на уровне планирования или запуска проекта, а на стадии его реализации и завершения. Так, в отношении значительного количества проектов при их реализации увеличиваются сроки их реализации, с одной стороны, а с другой – эти проекты могут полностью не реализоваться, о чем в том числе свидетельствует значительное количество дополнительных соглашений по закупкам, осуществляемым в рамках реализации положений Закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Другой проблемой является необходимость применения иных методов управления персоналом в рамках осуществления проектов по созданию инновационных продуктов или услуг. Так, очевидно, что специалисты, участвующие в инновационном процессе, должны обладать существенным образом отличающимися профессиональными компетенциями. В настоящее время профессиональные стандарты инженерных специальностей не содержат отдельных положений относительно необходимости ведения инновационной деятельности. Например, таких положений не содержится в таком нормативном акте, как приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 мая 2014 года № 315н «Об утверждении профессионального стандарта "Инженер-радиоэлектронщик"». При этом очевидно, что не во всех случаях инновационная деятельность осуществляется кадрами высшей квалификации – кандидатами и докторами наук, специализирующихся на прикладных исследованиях в определенной области. Таким образом, в современных условиях от будущих инженеров не требуется владение навыками ведения инновационной деятельности. Все это приводит к тому, что персонал предприятия не может реализовать свой научно-технический потенциал.

## Заключение

Сущность проблемы отсутствия культуры внедрения инноваций является более глубокой, чем она определяется в современных исследованиях. При этом, признавая ценность инноваций для общества в целом, в половине случаев для самых инновационных сфер экономической деятельности их ценность не признается. Все это приводит к тому, что инновационные предприятия являются в большей степени исключением в современной национальной экономической системе. Их эффективность зависит от сложившейся национальной культуры управления, низкий уровень которой, в свою очередь, становится причиной того, что инновационные проекты зачастую недостаточно эффективно реализуются, при этом специалисты, их реализующие, не обладают в достаточной степени сформированными компетенциями в данной области.

Представляется, что причины возникновения проблем управления современным инновационным предприятием лежат вне самой деятельности этих предприятий. При этом все современные преобразования системы подготовки специалистов не предполагают решения данных проблем, при переходе к подготовке специалистов на основе требований экономики в ключевых нормативных документах, таких как профессиональные стандарты для инженерных работников, не учитывается необходимость получения навыков научно-технического творчества, не ставится цель формирования специалиста, для которого разработка и внедрение инноваций являлась бы основой его профессиональной «Я-концепции».

Решение данных проблем является не менее важно, чем прямое или косвенное инвестирование в инновации, и, безусловно, требует целенаправленных действий со стороны государства.

## Библиография

1. Быковский В.В. Развитие концепции адаптивного управления промышленным предприятием в инновационно-ориентированной экономике // *Успехи современной науки*. 2015. № 1. С. 48-50.
2. Веселовский М.Я., Никонорова А.В. Управление инновационным процессом и особенности внедрения инноваций // *Вопросы новой экономики*. 2014. № 2. С. 30.
3. Дудин М.Н., Иващенко Н.П. Стратегическое управление инновационным развитием предпринимательских структур в контексте экономики знаний // *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 2. С. 907-914.
4. Зинченко А.С., Арсеньева Н.В., Трегубова О.И. Организация управления инновационным развитием отечественного промышленного предприятия // *Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия*. 2016. № 5. С. 78-84.
5. Иванов Д.В. Современные подходы к управлению инновационной деятельностью промышленного предприятия // *Проблемы экономики и менеджмента*. 2015. № 1 (41).
6. Никулина О.В. Стратегическое управление инновационным развитием экономики на основе применения финансового инструментария для повышения инновационной активности экономических субъектов // *Друckerовский вестник*. 2016. № 1. С. 208-219.
7. Фомина А.В. и др. Управление развитием высокотехнологичных предприятий наукоемких отраслей промышленности. М.: Креативная экономика, 2014.
8. Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. What is disruptive innovation // *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93. No. 12. P. 44-53.
9. Hojnik J., Ruzzier M. What drives eco-innovation? A review of an emerging literature // *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2016. Vol. 19. P. 31-41.
10. Kratzer J., Meissner D., Roud V. Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference // *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 119. P. 128-138.
11. Lendel V., Hittmár Š., Siantová E. Management of innovation processes in company // *Procedia economics and finance*. 2015. Vol. 23. P. 861-866.
12. Pisano G.P. You need an innovation strategy // *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93. No. 6. P. 44-54.
13. Wadin J.L., Ahlgren K., Bengtsson L. Joint business model innovation for sustainable transformation of industries –

- 
- A large multinational utility in alliance with a small solar energy company // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 160. P. 139-150.
14. Zott C., Amit R. Business model innovation: how to create value in a digital world // GfK Marketing Intelligence Review. 2017. Vol. 9. No. 1. P. 18.

## **Problems of managing the innovative enterprise in the current economic conditions**

**Roman V. Ermakov**

Chief Specialist,  
Investment Management Division,  
Joint Stock Company Commercial Bank "Lanta-Bank",  
115184, 9-2 Novokuznetskaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Roman\_Ermakov@mail.ru

### **Abstract**

The article states that there are significant institutional constraints in the field of innovation in modern conditions of Russia. The problem of lack of culture of innovation is deeper than it is defined in modern research. Recognizing the value of innovation to society as a whole, for the most innovative sectors of the economy their value is not recognized. All this leads to the fact that innovative enterprises are more of an exception in the modern national economic system. Their effectiveness depends to a greater extent on the existing national culture of management, as a result of which innovative projects are often not implemented effectively enough, while the specialists implementing them do not have sufficient necessary competencies in this area. The reasons for the problems of management of modern innovative enterprises lie outside the activities of these enterprises, while all modern transformations of the system of training do not involve solving these problems, modern transformations for the training of specialists based on the requirements of the economy in key regulations, such as professional standards for engineers, does not take into account the need to master the methods of scientific and technical creativity, does not aim to form a specialist, for whom the development and implementation of innovations would be the basis of his professional "I-concept". The author comes to the conclusion that the solution of these problems is no less important condition than direct or indirect investment in innovation, and, of course, requires targeted action by the state.

### **For citation**

Ermakov R.V. (2018) Problemy upravleniya innovatsionnym predpriyatiem v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [Problems of managing the innovative enterprise in the current economic conditions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (9A), pp. 123-129.

### **Keywords**

Innovative enterprise, innovation, institutional constraints, culture of innovation, economic system.

---

## References

1. Bykovskii V.V. (2015) Razvitie kontseptsii adaptivnogo upravleniya promyshlennym predpriyatiem v innovatsionno-orientirovannoi ekonomike [Development of the concept of adaptive management of industrial enterprise in the innovation-oriented economy]. *Uspekhi sovremennoi nauki* [Advances in modern science], 1, pp. 48-50.
2. Christensen C.M., Raynor M.E., McDonald R. (2015) What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*, 93 (12), pp. 44-53.
3. Dudin M.N., Ivashchenko N.P. (2016) Strategicheskoe upravlenie innovatsionnym razvitiem predprinimatel'skikh struktur v kontekste ekonomiki znaniy [Strategic management of innovative development of business structures in the context of the knowledge economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and entrepreneurship], 2, pp. 907-914.
4. Fomina A.V. et al. (2014) *Upravlenie razvitiem vysokotekhnologichnykh predpriyatii naukoemkikh otraslei promyshlennosti* [Managing the development of high-tech enterprises operating in high-tech industries]. Moscow: Kreativnaya ekonomika Publ.
5. Hojnik J., Ruzzier M. (2016) What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, pp. 31-41.
6. Ivanov D.V. (2015) Sovremennye podkhody k upravleniyu innovatsionnoi deyatelnosti promyshlennogo predpriyatiya [Modern approaches to managing the innovative activity of industrial enterprises]. *Problemy ekonomiki i me-nedzhmenta* [Problems of economics and management], 1 (41).
7. Kratzer J., Meissner D., Roud V. (2017) Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, pp. 128-138.
8. Lendel V., Hittmár Š., Siantová E. (2015) Management of innovation processes in company. *Procedia economics and finance*, 23, pp. 861-866.
9. Nikulina O.V. (2016) Strategicheskoe upravlenie innovatsionnym razvitiem ekonomiki na osnove primeneniya finansovogo instrumentariya dlya povysheniya innovatsionnoi aktivnosti ekonomicheskikh sub"ektov [Strategic managing the innovative development of economy based on the use of financial instruments to increase the innovation activity of economic entities]. *Drukerovskii vestnik* [Drukerovskii bulletin], 1, pp. 208-219.
10. Pisano G.P. (2015) You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93 (6), pp. 44-54.
11. Veselovskii M.Ya., Nikonorova A.V. (2014) Upravlenie innovatsionnym protsessom i osobennosti vnedreniya innovatsii [management of innovation process and features of introduction of innovations]. *Voprosy novoi ekonomiki* [Questions of new economy], 2, p. 30.
12. Wadin J.L., Ahlgren K., Bengtsson L. (2017) Joint business model innovation for sustainable transformation of industries – A large multinational utility in alliance with a small solar energy company. *Journal of Cleaner Production*, 160, pp. 139-150.
13. Zinchenko A.S., Arsen'eva N.V., Tregubova O.I. (2016) Organizatsiya upravleniya innovatsionnym razvitiem otechestvennogo promyshlennogo predpriyatiya [organization of management of innovative development of domestic industrial enterprise]. *Politika, ekonomika i sotsial'naya sfera: problemy vzaimodeistviya* [Politics, Economics and social sphere: problems of interaction], 5, pp. 78-84.
14. Zott C., Amit R. (2017) Business model innovation: how to create value in a digital world. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9 (1), p. 18.