

Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов

Шамахов В. А., Кудряшов В. С. *, Хлутков А. Д.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; *kudryashov-vs@ranepa.ru

РЕФЕРАТ

В XXI в. инновации необходимы, так как они позволяют противостоять быстро меняющейся и растущей в глобализованном мире конкуренции. Предпринимателям, не внедряющим нововведения, грозят стагнация и отставание от конкурентов. Независимо от размера предприятия, объема производства или области деятельности, инновации должны быть отличительной чертой любого современного предприятия. Инновационные процессы, которые происходят на предприятиях, определяются обширным созвездием как внутренних, так и внешних условий, которые должны рассматриваться в категории стимуляторов, а также барьеров инновационной деятельности. Предприятия могут использовать различные типовые стратегии для создания и внедрения инноваций. Однако они должны решать, как действовать инновационно, какую стратегию выбрать и как ее использовать, чтобы обеспечить рыночный успех.

В статье рассмотрены основные понятия и определения инновационной деятельности предприятия, описаны различные подходы к формулированию понятий инновационная деятельность и инновационная система. Определены основные принципы механизма управления инновационной деятельностью предприятия. Также были исследованы этапы формирования организационно-экономического механизма управления инновационной деятельности, проработаны теоретические основы формирования такого механизма.

Ключевые слова: менеджмент, инновации, стратегия, управление, предприятие

Для цитирования: Шамахов В. А., Кудряшов В. С., Хлутков А. Д. Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 50–65.

Principles of Modern Management in the Innovative Activity of Economic Entities

Vladimir A. Shamakhov, Vadim S. Kudryashov*, Andrey D. Khlutkov

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation; *kudryashov-vs@ranepa.ru

ABSTRACT

In the 21st century, innovations are necessary because they allow us to withstand the rapidly changing and growing competition in a globalized world. Entrepreneurs who do not introduce innovations face stagnation and lagging behind competitors. Regardless of the size of the enterprise, the volume of production or the field of activity, innovation should be the hallmark of any modern enterprise. The innovation processes that take place at enterprises are determined by an extensive constellation of both internal and external conditions, which should be considered in the category of stimulators, as well as barriers to innovation. Enterprises can use various typical strategies to create and implement innovations. However, they must decide how to act innovatively, which strategy to choose and how to use it to ensure market success.

The article discusses the basic concepts and definitions of innovative activity of the enterprise, considers various approaches to the formulation of the concepts of innovative activity and innovation system. The basic principles of the mechanism of management of innovative activity of the enterprise are defined. The stages of formation of the organizational and economic

mechanism of innovation management were also investigated, the theoretical foundations of the formation of such a mechanism were worked out.

Keywords: management, innovation, strategy, management, enterprise

For citing: Shamakhov V. A., Kudryashov V. S., Khlutkov A. D. Principles of Modern Management in the Innovative Activity of Economic Entities // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 50–65.

Введение

Изменения во внешней среде, включая процесс глобализации, усиление конкуренции, увеличение требований покупателей, снижение важности ценовых инструментов в пользу неценовых инструментов в конкурентной борьбе, сокращение жизненного цикла продуктов создают проблемы для современных предприятий. Чтобы ответить на них, предприятия вынуждены искать и использовать новые источники конкурентоспособности. Шанс на рост эффективности хозяйствования и динамичное развитие, эффективная конкуренция на рынке и удовлетворение потребностей покупателей, достижение положительных финансовых результатов, формирование стоимости предприятия в долгосрочной перспективе, в конечном итоге, на развитие предприятия в долгосрочной перспективе инновации. Однако они не должны рассматриваться как самоцель. Их следует рассматривать как обширный и внутренне сложный набор мер для повышения эффективности ведения хозяйства, создания сильных конкурентных позиций и получения экономических выгод предприятиями, национальными экономиками и обществами. Способность предприятия создавать и внедрять инновации во многом определяет его конкурентоспособность, в свою очередь, конкурентоспособность предприятий влияет на конкурентоспособность экономики. Конкурентоспособность — это средство повышения доходов, повышения уровня жизни, влияет на повышение возможностей социально-экономического развития в будущем. Каждое предприятие, чтобы расти эффективно и динамично, нуждается в инновациях.

Инновации — это понятие, которое в предметной литературе определяется по-разному. Предшественником инноваций считается Й. А. Шумпетер. В своих работах он подчеркивал роль «творческого разрушения», заключающегося во внутреннем разрушении старых структур и создании на их месте новых, более эффективных [2].

Таким образом, инновация предприятий заключается в том, чтобы выходить за рамки типичных задач и рутинных практик предприятия, активно искать рыночные возможности. «Творческое разрушение», по смыслу Й. А. Шумпетера, означает деятельность, проявляющуюся в создании новых комбинаций факторов производства, внедрении новых изделий, выходе на новые рынки, привлечении новых источников снабжения, разработке и внедрении новых технологий и методов, более эффективных решений в области организационных структур.

Теоретические основы

Как видно из вышесказанного, Й. А. Шумпетер рассматривал проблему инноваций в основном с точки зрения технических решений, поскольку знания и информация в то время не играли такой значительной роли, как сегодня. Сегодня термин «инновации» понимается очень широко. Ибо они относятся ко всем сферам жизни, начиная от новых решений экономической жизни и заканчивая новыми мыслительными и культурными течениями.

Как правило, инновации понимаются как привлечение чего-то нового или улучшение чего-то в какой-то области. Это могут быть конкретные вещи, действия

и процессы, идеи и понятия, обычаи и нормы поведения в различных сферах и ситуациях экономической и социальной жизни. Они понимаются также как материальный эффект конкретных действий и процессов, реализация которых привела к возникновению новых продуктов, услуг, концепций управления, методов производства, а также к возникновению новых установок и поведения потребителей, работников, собственников. Подходы к определению понятия «инновационная деятельность» представлены в табл. 1.

Также рассмотрим подходы к определению понятия «инновационный процесс» (табл. 2).

Итак, проанализировав различные подходы, мировая наука еще не выработала единого подхода к определению термина «инновационный процесс». Некорректный подход к экономической сущности инновационного процесса, по мнению мировых ученых, в определенной степени может сдерживать развитие экономики.

Инновации нередко отождествляются с изменением, поэтому явления, происходящие в ходе их реализации, тождественны явлениям, происходящим в ходе реализации изменений. Инновации означают изменение, но не каждое изменение является инновацией. Ибо она может быть реактивным (нетворческим) изменением, дублирующим уже существующие решения, может также трансформировать их и лучше адаптировать к требованиям окружающей среды. Таким образом, инновации рассматриваются как форма творчества, ибо они характеризуются новым образом мышления, взгляда на окружающую среду и организацию. Инновация — это любая идея, поведение или вещь, которая является новой, поскольку она качественно отличается от существующих. Превращение инноваций в продукты и рыночную деятельность — это начало чего-то совершенно нового, принятие сложного бизнеса с высокой степенью риска и неопределенности. Инновации также относятся к создаваемым в сознании людей концепциям, идеям. Они принимают нематериальную форму, что делает их трудноизмеримыми.

Применение инноваций зависит от способности трансформировать процесс творческого мышления в полезном изделии, услуге или способе действия. Инновации сочетаются с творческими способностями, называемыми способностью соединять

Таблица 1

Подходы к определению понятия «инновационная деятельность»
Table 1. Approaches to defining the concept of “innovative activity”

Автор	Определение
Ильенкова С. Д.	Инновационная деятельность — это деятельность по обеспечению осуществления всего инновационного процесса
Василевская И. В.	Инновационная деятельность — это комплекс практических действий, направленных на использование научно-технических результатов для получения новых или улучшения существующих изделий, технологий, методов управления и др.
Мальцева С. В.	Инновационная деятельность — это такой вид деятельности, который на основе результатов научных исследований обеспечивает создание принципиально новой продукции, новой услуги, в результате которых появляется то, чего раньше не было
Спиридонова Е. А.	Инновационная деятельность — это процесс создания, производства и распространения инновации

Подходы к определению понятия «инновационный процесс»
 Table 2. Approaches to defining the concept of “innovation process”

Автор	Определение
Баранчеев В. П.	Социально-техничко-экономический процесс, что через выявление общественных потребностей приводит к разработке научно-технической продукции, практическое использование которой способствует развитию социально-экономической системы, поддерживает намеченный режим ее функционирования
Брусов П. Н.	Процесс качественного восстановления или преобразования элементов системы, что ведет к появлению новшества
Мильнер Б. З., Орлова Т. М.	Совокупность этапов по формированию новых знаний о предмете или явлении и их применение на практике с целью получения конечного результата, что сопровождается затратами труда, средств и времени
Сурин А. В.	Последовательность работ от проведения научных исследований до реализации и распространения созданных на основе нового знания инноваций
Бабищ В. Н., Кремлёв А. Г.	Процесс создания, развертывания и исчерпания научно-технического, производственно-экономического и социально-организационного потенциала
Мальцева С. В.	Система согласованных и последовательных действий уполномоченных субъектов, направленных на поэтапную реализацию процесса создания и реализации инноваций, которая базируется на преобразовании научного знания в продукт с целью получения экономического эффекта от реализации такого продукта
Ильenkova С. Д.	Совокупность основного процесса (от появления инновационной идеи до ее практической реализации) и сопутствующего (обеспечение основного процесса финансовыми, материальными, трудовыми, информационными ресурсами и тому подобное), которые направлены на достижение конечного результата — получения инновационного продукта
Спиридонова Е. А.	Процесс качественного восстановления или преобразования элементов системы, что ведет к появлению новшества

идеи особым образом или способностью к необычным ассоциациям. То есть в процессе создания и внедрения инноваций большую роль играет человеческий капитал данного предприятия. Таким образом, умелое формирование таких компетенций сотрудников, как креативность, гибкость, приверженность, способность усваивать новые знания и делиться ими, являются определяющими факторами для внедрения инноваций на предприятии. А инновации воспринимаются как процесс, включающий в себя любую деятельность, связанную с созданием идеи, созданием изобретения, а затем внедрением нового или улучшенного продукта, процесса или услуги.

Как следует из приведенных терминов, диапазон понятия «инновация» очень широк, а сам термин произвольно интерпретируется. По мнению одних этот термин

заключается в новых технических решениях или технологиях, по мнению других инновациями следует считать любые изменения, которые признаются людьми как новинка по отношению к предыдущему состоянию, касающиеся ценностей и культурных явлений, взглядов и мыслей, нравов, технических новшеств, улучшения организационных и социальных сфер общественной жизни.

Однако можно отметить общие составные части приведенных определений: новое или улучшенное использование определенного продукта или услуги, умелое использование компетенций персонала и принятие рисков. Ссылаясь на понятие инноваций для предприятия, представляется обоснованным рассмотрение в качестве инновационной деятельности создание или изменение технологических процессов, изделий и методов работы, которые рассматриваются в данной организации как новые, а также содержащиеся в данной области и которые ведут к повышению эффективности использования ресурсов, находящихся в ее сфере.

Инновационная деятельность относится к разработке, внедрению новых или модернизации существующих продуктов и услуг, технологическим процессам, организационным системам выхода на новые рынки, а также к изменениям в факторах производства, способах их приобретения. В связи со всем вышесказанным, инновационным считается предприятие, которое: работает в широком диапазоне научно-исследовательских работ, тратит на эту деятельность значительные финансовые ресурсы, систематически внедряет новые научно-технические решения, представляет большую долю новинок (изделий и технологий) в общем производстве, постоянно внедряет нововведения на рынке.

В совокупности инновационная деятельность — это сознательное и целенаправленное внесение различного спектра изменений, вызывающих положительные экономические, технические, социальные, экологические последствия, а также в сфере управления. Она требует склонности и способности предприятия разрабатывать и усваивать новые и усовершенствованные продукты, предоставляемые услуги или используемые технологии.

Результаты

Инновации, как отмечалось ранее, могут касаться различных сфер человеческой деятельности. Инновации могут быть: функциональные, целевые (товарные), технологические, организационные, маркетинговые и экологические.

Функциональные инновации удовлетворяют новые, до сих пор нераскрытые социальные потребности. Эти потребности могут быть вызваны, например, появлением на рынке новых технологических решений, связанных с широко понимаемым доступом к информации и возможностью ее замены, например, планшетом, iPod. Такие нововведения остаются в тесной связи с этими инновациями, полагающимися по внесению изменений физических характеристик или достижений существующих продуктов или услуг, или создании совершенно новых продуктов и услуг, вместо до сих пор используемых, но лучше выполняющих задания, для которых они были произведены (например, заменить обычный мобильный телефон на multifunctional устройства, например смартфоны, замены настольных компьютеров на ноутбуки, а ноутбуки — на планшеты). Новые продукты как результат инновационных процессов формируют существующие и создают новые потребности потребителей и пользователей. Идея нового продукта лежит в основе инноваций и рыночных преимуществ превращения идеи в готовый продукт и выхода на рынок. Источниками идей считаются: потребности и требования покупателей; отделы исследований и разработок на крупных предприятиях; работа научных институтов; патенты; анализ продуктов и услуг конкурентов; рекламная деятельность; руководители и сотрудники предприятия; поставщики и дистрибьюторы; клиенты.

Новый продукт должен рассматриваться как с точки зрения производителя, так и с точки зрения потребителя, ибо не обязательно то, что увидит и оценит производитель как новое, также подтвердит покупатель. Новый продукт, рассматриваемый с точки зрения производителя, — это продукт с новыми техническими и технологическими решениями. О новизне продукта свидетельствуют внедренные конструкторские решения, применение нового сырья, новая технология производства. Новый продукт, рассматриваемый с точки зрения потребителя, — это продукт, который удовлетворяет новые потребности или уже существующие потребности, но по-разному. Поэтому новизна продукта определяется отношением потребителя к его характеристикам, т.е. функциональностью, производительностью, внешним видом, удобством использования, упаковкой, маркировкой. Таким образом, формирование нового продукта требует знания значения, придаваемого потребителем различным свойствам продукта.

Технологические инновации касаются того, как продукт разрабатывается, производится и поставляется. Изменения в производственном процессе приводят к сокращению затрат и сроков привлечения ресурсов, повышению безопасности труда. Таким образом, они касаются того, как люди взаимодействуют с вещами. Эти инновации заключаются во внедрении новых методов и модернизации производства, улучшении условий труда (например, в производстве), автоматизации производственной линии, компьютеризации процесса контроля качества, введении в школах электронного учета классов или электронного журнала оценок, применении роботов. Технологические инновации также касаются изменений в применяемых предприятиями способах обращения с продуктом к получателям (например, внедрение программного обеспечения для разработки оптимальных маршрутов поставок или применение программного обеспечения для реализации закупок).

Под организационными инновациями понимается организационное совершенствование для достижения соответствующих экономических эффектов. Организационные инновации — это изменения, улучшающие организацию работы, состояние безопасности и гигиены труда, облегчающие выполнение задания работнику (например, внедрение эргономических решений при проектировании задач, ротации на должностях, обогащении труда и т.п.). Организационным нововведением можно считать изменения в организации рабочего места или внешних отношений, изменения стратегии управления.

Маркетинговые (рыночные) инновации касаются внедрения новых маркетинговых методов. К ним относятся минимальные изменения в дизайне упаковки продукта, изменения маркетинговой стратегии или изменения способа продвижения товара. Инновации — это не просто материальные усовершенствования, изобретения. Удовлетворение ожиданий и потребностей клиентов является одним из наиболее важных вопросов в настоящее время. Целью современных предприятий становится предоставление клиенту такого продукта, который решит его проблему и даже опередит возникновение сознательной нужности. Клиент является основным активом предприятия, самым важным, но в то же время самым труднодоступным ресурсом, поскольку конкуренция за этот ресурс очень сильна. Инновации играют в этом случае очень важную роль, поскольку они являются одним из факторов, определяющих ценность клиента для предприятия. Еще один важный вопрос — получить одобрение клиентов для внедряемой новинки, без которой нельзя говорить о создании инноваций. Таким образом, маркетинговые инновации — это ожидание ожиданий потребителей и того, что они примут в ценностях, которые им предлагают.

Экологические инновации уменьшают или устраняют негативные последствия деятельности компании для окружающей среды (например, переработка, внедрение «чистых технологий», защита от сбоев и т.д.).

Между перечисленными видами инноваций существует тесная связь. Предметное (продуктовое) нововведение с точки зрения потребителя — это новый продукт, который удовлетворяет новые потребности или удовлетворяет существующие потребности, но несколько по-другому. Для того чтобы продукт удовлетворял определенные потребности потребителя, необходимы технологические инновации, связанные с тем, как выпускаются новые продукты качественно лучше и функциональнее. О новизне продукта свидетельствуют внедренные конструктивные решения, применение нового сырья, новая технология производства. Они в свою очередь обусловлены соответствующими организационными решениями (изменениями), а переводятся в социально приемлемые инновации, направленные на защиту окружающей среды.

Для формирования благоприятных для инновационного развития институтов, институциональной среды при активном участии общества, гражданских институтов важно особое внимание уделить формированию кадрового обеспечения путем постоянного обучения, переподготовки, повышения профессионального уровня.

К определяющим вопросам управления развитием нововведений относятся основные этапы процесса управления инновационным развитием предприятия:

- определение стратегической цели инновационной деятельности, исходя из которой формулируются другие элементы системы управления инновационным потенциалом (задачи, функции, принципы, организационные механизмы);
- системный анализ имеющихся и потенциальных возможностей предприятия в сфере осуществления инновационной деятельности, их оптимизации по размеру и времени (пространственная, временная и ресурсная оптимизация);
- определение периода достижения поставленных целей (наиболее вероятного, максимального, минимального), оценка вероятности укладки в прогнозируемые временные рамки;
- разработка организационного механизма управления инновационным потенциалом (формирование команды, распределение полномочий, определение центров ответственности и т. п.);
- реализация конкретных инновационных мероприятий в рамках определенных направлений инновационной деятельности предприятия;
- оценка текущего уровня инновационного потенциала;
- выбор стратегии дальнейшего развития инновационного потенциала в зависимости от его уровня;
- контроль за развитием инновационного потенциала;
- оценка полученных результатов использования инновационного потенциала банка и планирования на этой основе направлений дальнейших изменений [2].

Управление инновациями — это все действия, необходимые для разработки современных и практичных технических решений. При выборе новой техники, организации работы и всего спектра инновационных возможностей следует принимать во внимание финансовые, социальные, правовые, административные, экологические, стратегические, а также структурные и технологические аспекты. Правильно подобранная инновационная стратегия позволяет завоевать признание на рынке, что делает компанию все более конкурентоспособной для других компаний, а также приносит прибыль.

По словам В. И. Грайфера, «управление инновациями также связано с развитием культуры, направленным на создание, изменение и применение процессов, товаров или услуг, являющихся результатом творчества и реализации новых идей в организации» [5].

Можно выделить четыре типа моделей управления инновационной деятельностью:

- 1) открытая/проактивная модель — отличается высокой степенью радикализма, а также рядом инноваций с параллельной низкой сложностью;

- 2) закрытая/проактивная модель — характеризуется высокой степенью инновационности в трех областях;
- 3) открытая/реактивная модель — имеет высокую степень инновационного диапазона, но низкую степень сложности и радикальности инноваций;
- 4) закрытая/реактивная модель — для нее характерны низкая степень масштаба и радикальности, а также высокая инновационная сложность.

В литературе предмета, помимо рассмотренных выше терминологических различий, есть предложения по классификации моделей инноваций, которые детализируют их описание.

А. Афуах (A. Afuah) принимает два критерия, с помощью которых он выделяет четыре типа моделей управления инновациями. Первый критерий касается степени изменения существующих продуктов/услуг в неконкурентные в новой бизнес-модели, а второй — степени непригодности организационного потенциала [9]. Разбивка моделей управления инновациями А. Афуаха представлена в табл. 3.

В дополнение к представленному предложению следует добавить, что описание отдельных видов позволяет установить применяемую модель в данный момент, а также определить ее эволюцию, то есть переход к другим вариантам. Кроме того, модель управления инновациями зависит от среды, в которой функционирует организация. Для объяснения этого эффекта А. Афуах использует классическую модель PEST с добавленным измерением природной среды [9].

Факторов, обуславливающих инновационную деятельность предприятий, много, поэтому необходимо их агрегирование. Во многих публикациях, посвященных инновационным процессам, четко отделяются внешние факторы инноваций от внутренних обусловленностей. Если предприятие не может иметь и, как правило, имеет влияние на формирование внутреннего инновационного потенциала, настолько это влияние в отношении внешних условий может быть незначительным или наоборот, однако это не означает, что не следует уделять ему внимания. Ибо необходимо отметить взаимосвязь и взаимозависимость обеих групп.

Внутренние детерминанты инновационной деятельности предприятий могут иметь социологический, психологический, организационный, технический, социальный или экономический характер.

Основными факторами успеха организации, определяющими ее способность внедрять инновации и изменения, являются климат и организационная культура.

Таблица 3

Типы моделей инноваций
Table 3. Types of Innovation Models

Уровень	Низкий уровень бесполезности потенциала	Высокий уровень бесполезности потенциала
Высокий уровень потери конкурентоспособности продукции	Модель создания позиции — используется текущий потенциал, что приводит к потере конкурентоспособности продуктов	РевOLUTIONная модель — требует нового потенциала и вызывает неконкурентность продуктов
Низкий уровень потери конкурентоспособности продукции	Регулярная модель — использование текущего потенциала для создания инноваций, а продукты остаются конкурентоспособными	Модель создания потенциала — требует нового потенциала при сохранении конкурентоспособности продуктов

Чтобы эти элементы организации способствовали повышению уровня инноваций, они должны иметь следующие характеристики:

- свобода принятия решений в отношении способов выполнения задач;
- работа как вызов — реализация важных с точки зрения стратегии предприятия проектов, требующих большой ответственности и усиленной работы;
- обеспечение доступности всех необходимых ресурсов, включая людей, материалы и информацию;
- менеджер, обеспечивающий, создающий модель работы — путем правильной постановки целей, поддержки совместной работы и эффективного общения;
- поддержка проектных групп — через доверие к ним, помощь, а также оценку индивидуальности, разнообразия подходов сотрудников к выполнению своих задач;
- организационное поощрение — благодаря справедливой и конструктивной оценке идей, индивидуальной системе стимулирования сотрудников и обмену видением и идеями руководства.

Е. А. Спиридонова к внутренним факторам, детерминирующим инновационную деятельность, относит: факторы, связанные с окружающей средой предприятия, т. е. стратегии развития и отношение к конкуренции, спрос на инновации, затраты на технические изменения, организацию производства как отношение руководства к профессиональной деятельности, средства на развитие техники и фонды риска, традиции предприятия и факторы, непосредственно связанные с человеком рационализатором [7].

Последние дополнительно разделяются на те, которые стимулируют или дестимулируют индивида-новатора.

К числу факторов, способствующих внедрению инноваций, относятся: справедливая зарплата, возможность внедрения инноваций и соответствующая свобода наряду с доступом к информации.

Е. А. Спиридонова также указала на факт принятия новатора как личности, поощрение со стороны руководителя и интеллектуальное стимулирование со стороны коллег. Факторами, препятствующими внедрению инноваций, являются страх перед неудачами, предубеждения, угроза образу жизни, перспектива потерять работу, отсутствие практической помощи со стороны коллег и руководителей.

Несомненно, инновационное поведение тесно связано с отношением к инновациям. Эти отношения остаются в тесной связи с личностной предрасположенностью к инновационной деятельности. К предрасположенности можно отнести: «способность распознавания рыночных возможностей, их активное отношение при реализации идей, способность получения и практического использования знаний, необходимых для реализации принятых намерений, потребность быть владельцем (совладельцем) компании и нежелание принимать работы у кого-то». Эти качества, безусловно, способствуют достижению предпринимателями успехов в сфере предпринимательской деятельности и являются источником инноваций. Таким образом, можно говорить об инновационной личности.

Немаловажным в развитии инновационного предпринимательства остаются навыки тех, кто эти действия предпринимает. Б. З. Мильнер и Т. М. Орлова уделяют внимание определенным навыкам, которые необходимы для инновационной деятельности. К ним причислили:

- способность определять инновационные потребности в продуктах, технологических и организационно-экономических инновациях;
- возможность подготовки совокупности предприятий и их оптимизации руководством (например, планирование материальных, финансовых, кадровых ресурсов, предприятий, осуществляемых собственными силами и в сотрудничестве, планирование во времени и определение материальных, организационных и экономических последствий для предприятия);

- способность руководить реализацией отдельных предприятий;
- способность разрабатывать инновационные решения;
- возможность внедрения инновационных проектов и технических средств для производства и инновационных изделий в инновационные системы конечных пользователей-клиентов;
- способность повышать научно-исследовательский, информационный потенциал;
- возможность повышения инновационного кадрового потенциала и его использования минимальным путем правильного подбора кадров и их профессиональной структуры, и ее продвижения;
- способность обеспечить технический потенциал проектирования, экспериментов, прототипирования;
- способность обеспечивать финансовые ресурсы для инновационной деятельности и надлежащее управление ими;
- умение использовать инновационный потенциал [6].

Организации, осуществляющие деятельность инновационного характера, обязаны выполнять определенные условия, позволяющие их эффективно реализовать. Успех организации в реализации инновационных процессов зависит от следующих факторов:

- качества занятых сотрудников и их способности творчески действовать на руководящем и исполнительном уровнях;
- климата, существующего в организации, определяющего степень содействия творческой деятельности и привлекательности этого процесса для людей, проявляющих к ней склонность;
- эффективности и изобретательности, реализации инновационного процесса при разработке новых решений;
- инновации организации в прошлом по количеству и качеству идей, разработанных ее творческими сотрудниками;
- эффективности отбора идей для принятия и практического использования, степень успеха организации в поиске таких решений, которые приводят к успеху.

Это не означает, что невыполнение указанных определителей в организации препятствует эффективному внедрению инноваций. На практике достаточно иметь некоторые из перечисленных факторов, чтобы эффективно осуществлять инновационную деятельность.

Инновационная деятельность предприятий обусловлена, кроме того, многими факторами внешней среды, как ближней, так и дальнейшей. Несомненно, одним из основных определяющих факторов инновационной деятельности является рыночная (конкурентная) среда предприятия (получатели, поставщики материалов, сырья, деталей, производители заменителей и конкуренция). Каждый из этих элементов влияет на инновационные процессы.

Для начала инновационного процесса они изучают информацию, поступающую с рынка. Это могут быть сведения о: текущих и будущих потребностях общества в стране и в мире, направлениях разработки новых изделий, над которыми работают другие компании, новинках, технических и технологических решений, вносимых на других предприятиях, возможности сотрудничества с научно-исследовательскими институтами.

М.Б. Алексеева распределяет внешние условия на общие внешние факторы: решения, институциональные, организационные и информационные, инновационную политику государства, инфраструктуру и систему образования и подготовки кадров, а также внешние факторы операционные. Операционная среда создает множество факторов, которые влияют на инновационные процессы предприятий [1].

Здесь можно указать:

- потребителей, поставщиков, подрядчиков, других партнеров в бизнесе и конкурентов, т.е. подразделения, занимающиеся деятельностью технологически-про-

мысленной, развертыванием, коммерциализацией новых решений, они выполняют функцию стимулирующего состава в процессе инновационной деятельности, осознают необходимость новшеств: есть решение, создать прототип и проверить его значение;

- институты сферы науки и техники (высшие учебные заведения, научные институты, научно-исследовательские центры и др.), которые занимаются созданием новых научно-технических знаний в виде открытий, изобретений, новых рационализаторских идей;
- институты и организации, занимающиеся поддержкой и посредничеством в области инноваций — научно-технические парки, инкубаторы предпринимательства, центры консультирования и обучения, центры поддержки предпринимательства и т.д.;
- локальная и региональная среда, охватывающая прошлые районы, доступная инфраструктура, местный экономический климат.

Способ и вид осуществляемой предприятием инновационной деятельности в значительной степени определяет: государство (налоговая политика, денежно-кредитная политика, экологическая политика и инновационная политика), предприятие (капиталы свои, отрасль, в которой работает, имеющееся имущество, руководители), а также окружение (конкуренция компаний, затраты на развертывания, экологическое сознание аудитории).

Представленные синтетическим способом выбранные факторы, определяющие инновационную деятельность на предприятии, показывают многонаправленность их воздействия.

Они не исчерпывают все возможные решения, но показывают детерминанты в широком смысле. В целом, описанные выше экономические, социальные и психологические факторы определяют, хочет ли предприятие внедрять инновации, в то время как технические и организационные факторы — может ли оно создавать и применять новые решения.

Обсуждение

Организационно-экономический механизм инновационной деятельности можно определить как взаимосвязанную совокупность экономических отношений, принципов, методов и форм организации создания, промышленного внедрения и коммерциализации новшеств [7].

Организационно-экономический механизм не может существовать как замкнутая система, он является динамичной и открытой системой, которая учитывает влияние множества как внутренних, так и внешних факторов, так как и предприятие, инновационная деятельность которого может тормозиться или ограничиваться разными влияниями и факторами.

Организационно-экономический механизм инновационной деятельности предприятий, как и любой другой механизм, должен строиться на основе совокупности принципов, по которым целесообразно формировать организационно-экономический механизм на отечественных промышленных предприятиях. Считаем, что очень важным здесь является добиться простоты подхода, которая обеспечила бы возможность применения этих принципов в практических целях, ведь руководителям отечественных промышленных предприятий необходимы упрощенные подходы решения сложных и многоаспектных проблем.

Таким образом, предлагается формирование механизма инновационной деятельности предприятия на основе системы принципов: системность, целостность, адаптация, адаптивность, равновесие.

В общем виде по структуре организационно-экономический механизм инновационной деятельности на промышленном предприятии может быть представлен как

ряд этапов, которые в своей совокупности образуют комплексную систему функциональных связей между объектами, субъектами, средствами, методами и другими составляющими инновационной деятельности и может использоваться для достижения широкого спектра стратегических целей предприятия.

На первом этапе происходит определение целей инновационной деятельности предприятия на основе анализа текущих и перспективных планов его деятельности и развития.

На втором этапе оценивается фактический инновационный потенциал предприятия как совокупность трудовых, нематериальных, материальных и природных ресурсов, привлеченных или не вовлеченных по каким-либо причинам в процесс производства, но таких, обладающих реальной возможностью участвовать в нем.

Целью третьего этапа является выявление угроз и возможностей внешней среды и сильных и слабых сторон внутренней среды.

Исходя из проведенного анализа, на следующем этапе формируется множество альтернативных инновационных стратегий и осуществляется выбор оптимальной из них.

Затем происходит формирование комплекса мероприятий для реализации стратегии, выбранной на предыдущем этапе, а также выбор инструментария реализации инновационных мероприятий, определение источников финансирования, оптимизация их структуры и тому подобное.

Далее идет этап воплощения выбранной стратегии в жизнь, то есть практическая реализация инновационных мероприятий, включающая контроль за их выполнением и подведение итогов. Если стратегические цели не достигнуты, руководителю следует определить основной круг проблем предприятия, «слабых сторон» и разработать возможные варианты их решения с целью минимизации негативных последствий отклонений от выбранной цели, а также разработать новые стратегические цели, пересмотреть и уточнить существующие, учитывая ситуацию, что сложилась. Подведение итогов должно обязательно включать этап оценивания результатов инновационной деятельности и определения их эффективности.

Управление инновационной деятельностью неразрывно связано со стратегией инноваций. Стратегии инноваций включают в себя ход всего инновационного процесса, от создания идеи для инноваций до ее реализации и коммерциализации. Они позволяют предприятиям осуществлять постоянную и систематическую проинновационную деятельность, которая способствует быстрому и гибкому реагированию на сигналы, а также на проблемы рынка. Стратегии инноваций могут применяться к различным сферам экономической деятельности и могут принимать разную степень агрегации:

- конкретная компания — как в уже существующей, так и в проектируемой экономической сфере;
- определенного сектора деятельности, например промышленности, сельского хозяйства;
- определенного региона, например, провинции, округа, муниципалитета;
- всего государства, например, в Польше в настоящее время реализуется POIG;
- глобальный — относится ко всему миру или его части (например, в Европе — лиссабонская стратегия).

Стратегия инноваций в первую очередь формирует процессы взаимодействия руководителей всех уровней с подчиненными, которые должны быть осведомлены о целях и последствиях структурных изменений. Теряют значение управленческие элиты и специализированные организаторские должности. Инновационный инструмент должен соответствовать пересмотренной концепции управления организацией [3].

Сегодня она не является исключительно средством реализации идей и целей, а служит формированию органических связей и условий в процессах гармонизации работников и фирм.

Выбор стратегии создания инноваций непросто. Стратегические намерения должны отражать будущие возможности, а не сегодняшние проблемы. Правильно разработанная инновационная стратегия должна учитывать три основных элемента.

1. Цели — должны совпадать с общими целями компании, например, внедрение новых продуктов, процессов и организационных систем; поддержание компании на текущих рынках; улучшение идентичности, имиджа и репутации организации.

2. Средства для достижения целей, обуславливающие достижение общей цели и представляющие потенциал для реализации нового продукта и его коммерциализации.

3. Способы достижения целей — основой которых являются применяемые методы реализации.

Б. Твисс предлагает несколько стратегий инноваций, определяя их следующим образом:

- наступательная стратегия — основанная на создании на предприятии условий для поощрения разработок и на разработке новых решений и быстром их выходе на рынок. Эта стратегия связана с высокими рисками, но и высокими преимуществами (освоение рынка, получение конкурентного преимущества);
- оборонительная стратегия — противоположность наступательной стратегии. Она характеризуется низкой степенью риска и низким уровнем выгод. Обычно это проявляется в выводе на рынок заменителей новых продуктов, предлагаемых компаниями, использующими наступательную стратегию;
- стратегия покупки лицензий — компании получают прибыль за счет приобретения сторонних технологических лицензий, тем самым сокращая расходы на собственный отдел НИОКР;
- стратегия вхождения в ниши, иначе называемая стратегией избегания контрфронтов, заключается в анализе существующих лидеров рынка, выявлении сильных и слабых сторон и установлении пробелов на рынке (маркетинговые ниши);
- стратегия создания рынка — благодаря технологическим достижениям предприятие может предложить совершенно новые продукты;
- стратегия первоначальных конкурентов создает компании удобные условия для продажи и получения прибыли, что, несомненно, является огромным преимуществом этой стратегии;
- независимая стратегия — это модернизация продукта и увеличение его доли на рынке. Необходимым условием успеха этой стратегии является введение после ее применения наступательной стратегии;
- стратегия привлечения специалистов — не очень этичная, состоящая в привлечении вместо технологий специалистов из конкурирующих компаний;
- стратегия приобретения компаний — приобретение других компаний путем их поглощения и слияния. Малые предприятия могут стать привлекательной и легкой целью для крупных предприятий [8].

Выбор правильного типа стратегии имеет важное значение для успеха инновационной деятельности и для всей модели управления. При выборе модели инновационной стратегии предприятие должно учитывать такие факторы, как:

- существующие и будущие возможности сбыта;
- инновационные намерения конкурентов;
- кадровый и материальный потенциал;
- собственный научно-технический центр;
- существующий уровень технического развития;

- финансовый потенциал, учитывающий как собственные финансовые ресурсы, так и другие источники финансирования инноваций;
- возможность доступа к новым технологиям путем привлечения партнеров в альянсы и совместное предприятие.

Кроме того, очень важно, чтобы в основе создания инновационной стратегии лежала стратегическая оценка рыночной ситуации в будущем, будущих экологических условий и направлений развития науки и техники.

Заключение

Менеджмент в инновационной деятельности можно определить как институционализированный механизм создания, развития и продвижения новых идей и решений, а также обеспечить предприятию на постоянной основе быстрое и гибкое реагирование на сигналы и вызовы рынка. Одним из важнейших факторов развития компаний, работающих на современном чрезвычайно конкурентном рынке, становится умение управлять инновационной деятельностью.

Составляют ее:

- управление людьми, основанное на демократическом стиле управления, гибких структурах с особым упором на формирование менталитета, способствующего открытости внешнему миру, создание знаний и их использование в инновационных процессах;
- системное создание, приобретение и использование знаний в инновационных процессах;
- творчество сотрудников понимается как способность генерировать новые идеи.

Инновационная деятельность является одной из основных функций современного предприятия. Ее можно рассматривать как процесс совершенствования си-



Рис. Модель концептуальной структуры управления инновационной деятельностью [4]

Fig. Model of conceptual structure of innovation management

стемы, состоящей из задач, людей, технологий, структуры и стратегии (рисунок), который может меняться под влиянием новых знаний о рынке, клиентах, конкурентах, достижениях науки и техники, а также финансово-правовых правилах, образующих рамки развития.

Предметом управления инновационной деятельностью являются: элементы развития компании, привлечение знаний сотрудников, ход процессов, клиентов, а также финансы.

Необходимостью управления инновационной деятельностью предопределяются следующие аргументы:

- инновации являются основным фактором роста конкурентоспособности компаний;
- появляются все новые и новые потребности клиентов (индивидуальных и институциональных), требующие удовлетворения;
- происходит быстрое развитие технологических знаний, а вместе с ним и предложения новых продуктов и услуг или нового способа удовлетворения потребностей;
- растет потребность в сотрудничестве между компаниями в вопросах совместной деятельности в инновационной деятельности;
- время выполнения инновационных процессов требует высокой степени синхронизации.

Менеджмент в инновационной деятельности организации, как нетрудно заметить, требует междисциплинарного, системного, ситуативного и многодисциплинарного подхода. Управление инновационной деятельностью — это часть общего управления компании, осуществляемая традиционными функциями, т.е. планирование, организация, управление и контроль. Это управление областью и процессом.

Литература

1. Алексеева М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2016. 54 с.
2. Антипина Е. В. Инновационная концепция предпринимательства Й. Шумпетера: теоретические аспекты // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2014. № 10 (76) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-kontseptsiya-predprinimatelstva-y-shumpetera-teoreticheskie-aspekty> (дата обращения: 07.07.2022).
3. Брусов П. Н. Инвестиционный менеджмент: учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 78 с.
4. Василевская И. В. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. М. : Рипол, 2017. 63 с.
5. Грайфер В. И. Методология и практика управления инновационной деятельностью: монография / В. И. Грайфер, В. А. Галустянц, М. М. Виноцкий. М. : Нефть и газ. РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2012. 107 с.
6. Мильнер Б. З., Орлова Т. М. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление: монография. М. : Инфра-М, 2017. 112 с.
7. Спиридонова Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2019. 61 с.
8. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М. : Экономика, 2009. 74 с.
9. Afuah A. Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases. Routledge, New York, London, 2014.

Об авторах:

Шамахов Владимир Александрович, советник ректора Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, научный руководитель Северо-Западного института управления — филиала РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор; shamakhov-va@ranepa.ru

Кудряшов Вадим Сергеевич, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, kudryashov-vs@ranepa.ru

Хлутков Андрей Драгомирович, директор Северо-Западного института управления — филиала РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; khlutkov-ad@ranepa.ru

References

1. Alekseeva M. B. Analysis of innovation activity. Textbook and workshop for undergraduate and graduate studies. M.: Yurayt, 2016. 54 p. (in Rus).
2. Antipina E. V. Innovative concept of entrepreneurship by J. Schumpeter: theoretical aspects // Bulletin of the REA named after G. V. Plekhanov [Vestnik REA im. G. V. Plekhanova]. 2014. N 10 (76) [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-kontseptsiya-predprinimatelstva-y-shumpetera-teoreticheskie-aspekty> (accessed: 07.07.22) (in Rus).
3. Brusov P. N. Investment management: Textbook / P. N. Brusov, T. V. Filatova, N. I. Lakhmetkina. M. : INFRA-M, 2014. 78 p. (in Rus).
4. Vasilevskaya I. V. Innovation management: A textbook. M. : Rior, 2017. 63 p. (in Rus).
5. Greifer V. I. Methodology and practice of innovation management: monograph / V. I. Greifer, V. A. Galustyants, M. M. Vinitsky. M. : Oil and Gas. Gubkin Russian State University of Oil and Gas, 2012. 107 p.
6. Milner B. Z., Orlova T. M. Organization of innovation creation: horizontal communications and management: monograph. M. : Infra-M, 2017. 112 p. (in Rus).
7. Spiridonova E. A. Innovation management : textbook and workshop for undergraduate and graduate studies. M. : Yurayt Publishing House, 2019. 61 p. (in Rus).
8. Twiss B. Management of scientific and technical innovations. M. : Economics, 2009. 74 p. (in Rus).
9. Afuah A. Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases. Routledge, New York, London, 2014.

About the authors:

Vladimir A. Shamakhov, Advisor to the Rector of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Research Supervisor of the North-West Institute of Management — branch of the RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), PhD in History, Professor; shamakhov-va@ranepa.ru

Vadim S. Kudryashov, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Finance, North-West Institute of Management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Candidate of Sciences (Economic Sciences), kudryashov-vs@ranepa.ru

Andrey D. Khlutkov, Director of North-West Institute of Management — branch of the RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Associate Professor; khlutkov-ad@ranepa.ru