

## ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ Innovative organization management

**К. В. Некрасов**, кандидат экономических наук, доцент  
Уральского государственного аграрного университета  
(г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42)

*Рецензент:* Б. А. Воронин, доктор юридических наук, профессор

### Аннотация

Инновационное управление чрезвычайно сложно, для эффективной реализации управленческих функций необходимо учитывать особенности инновационной деятельности, которые, в частности, заключаются в структуре и составе жизненных циклов новой техники и технологий и тесно связаны с параметрами развития производства.

**Ключевые слова:** инновационное управление, инновационная деятельность, внутрифирменное планирование, инновационный цикл, инновации, интеграции инновационной деятельности.

### Summary

Innovative management is extremely difficult, to implement effective management functions it is necessary to consider peculiarities of innovative activity, which, in particular, are in the structure and composition of the life cycles of new techniques and technologies and are closely associated with the development of production.

**Keywords:** innovation management, innovative activity, corporate planning, innovation cycle, innovation, integration innovation.

В современных экономических условиях для многих российских организаций приоритетной задачей является политика опережающего развития, которая непосредственно связана с инновационной деятельностью организаций. Инновационную деятельность организаций следует рассматривать как целенаправленную, многопрофильную, объединенную единым технологическим процессом, зависящую от природно-климатических условий, рисковую деятельность по созданию и распространению инноваций [1]. Характер и содержание инновационной деятельности организаций находятся в зависимости от ряда внешних и внутренних факторов:

- характера и видов деятельности организаций;
- интересов ключевых субъектов влияния организаций;
- региональных условий производства продукции, уровня его потребления в регионе;
- масштабов деятельности организаций;
- организационно-правовых форм организаций, что влияет на формирование системы управления в каждом хозяйствующем субъекте;
- целевой направленности инновационной деятельности организаций (на повышение конкурентоспособности, снижение себестоимости продукции, повышение качества продукции, привлечение инвестиций);
- степени государственной поддержки инновационной деятельности организаций;

– расположения организаций, вовлечения интересов иностранных государств при принятии целевых решений, определяющих эффективность использования российских сырьевых ресурсов и т. д. [2].

Следует заметить, что инновационная деятельность современных организаций связана с разработкой, принятием и реализацией ими оригинальных, не использовавшихся ранее, решений. Однако в современных российских организациях она основывается, как правило, на традиционных инструментарии и методах совершенствования, к тому же в условиях игнорирования современных тенденций в развитии организаций. При этом инновационная деятельность, ее в значительной мере революционный, инновационный, новаторский характер на том или ином этапе разработки или реализации инновации входит в противоречие с традиционным, эволюционным характером совершенствования, которое опирается на традиционное управление, в основе которого лежит тейлоризм. Это требует учета и использования современных инструментария и методов управления инновационной деятельностью организаций, обеспечивающих их инновационное развитие, среди которых могут быть следующие: оригинальные инновационные процедуры, экспериментальная апробация, функционально-объектное моделирование, структурный реинжиниринг и др.

Целесообразность выбора способа и варианта технико-технологического обновления зависит от конкретной ситуации, характера нововведения, его соответствия профилю, ресурсному и научно-техническому потенциалу предприятия, требованиям рынка, стадиям жизненного цикла техники и технологии, особенностям отраслевой принадлежности.

Совокупность управленческих, технологических и экономических методов, обеспечивающих инновационный цикл, представляет собой инновационную политику организации. Ее цель – предоставить организации существенные преимущества по сравнению с конкурентами и в итоге повысить эффективность организации во всех звеньях его деятельности.

Инновационное управление чрезвычайно сложно, для эффективной реализации управленческих функций необходимо учитывать особенности инновационной деятельности, которые в частности заключаются в структуре и составе жизненных циклов новой техники и технологий и тесно связаны с параметрами развития производства. Так, на первой стадии жизненного цикла новой техники и технологии производительность труда низкая, себестоимость продукции снижается медленно, медленно возрастает прибыль организации, не редка ситуация, когда экономическая прибыль на данном этапе имеет отрицательное значение. В период быстрого роста выпуска продукции заметно снижается себестоимость, окупаются первоначальные затраты.

Следует заметить, что смена техники и технологии создает большие сложности и нестабильность производства. В период перехода на новую технику и освоения новых технологических процессов снижаются показатели эффективности всех подразделений организации. Вот почему технологическим инновациям должны сопутствовать новые формы организации и управления, способствующие в более точном определении, как максимального объема выпуска, объема продаж и прибыли, так и продолжительности жизненного цикла конкретной инновации.

Инновационная деятельность не только включает функциональные области, но и взаимодействует с управленческими функциями, такими как планирование, организация и контроль. Принципиальные отличия планирования инновационной деятельности организации от текущего производства заключаются в том, что оценка текущего состояния организации, в том числе и техники и технологии, основывается преимущественно на методах экстраполяции. Для планирования будущих событий характерно применение ретроспективной корреля-

ции между итогами хозяйственной деятельности и издержками. Характерными подходами являются: комплексный экономический анализ эффективности хозяйственной деятельности, анализ технико-организационного уровня производства, анализ использования производственных ресурсов и анализ взаимосвязи себестоимости, объема продукции и прибыли.

Для планирования инновационной деятельности необходим анализ-прогноз будущих факторов успеха в условиях неопределенности и обоснование затрат будущего периода. В отличие от детерминированных экономических процессов текущего производства процессы внедрения новой техники и технологии с их последующей коммерциализацией имеют стохастический характер. Поэтому прогнозный сценарий, по нашему мнению, следует строить на основе методов прогнозирования, методов экспертных оценок, множественного регрессионного анализа, а также ситуационного и имитационного моделирования. Он позволяет организациям в условиях нестабильной внешней среды идти не от прошлого к будущему, а от будущего к настоящему.

Большое значение внутрифирменного планирования инновационной деятельности имеет использование инструментов контроллинга для адаптации к динамичным изменениям в окружении и возможности воздействия на внешнюю среду, самостоятельно формируя спрос, моду, вкусы и предпочтения потребителей. Кроме того, процесс принятия решений и управления передается в инновационные подразделения организации, которые руководствуются разработанной и согласованной инновационной стратегией. В условиях рыночной экономики анализ эффективности инновационной деятельности усложняется, приобретая многоступенчатый и многостадийный характер, так как тесно взаимодействует с функциональными областями маркетинга, финансов и администрирования.

Следует заметить, что современные тенденции развития мировой экономики требуют большей открытости хозяйствующих субъектов в их взаимодействии в инновационной деятельности с другими организациями на вертикальном и горизонтальном уровне.

Инновационная деятельность требует от каждой организации выполнения следующих основных функций:

- изучение состояния и тенденций развития рынка профильной продукции;
- приобретение новой, прогрессивной техники и оборудования;
- приобретение патентов на новую, инновационную технологию и продукцию;
- освоение новой, инновационной техники, технологии и продукции;
- подготовка кадров для инновационного производства;
- сбыт инновационной продукции и т. д. [3].

Данная деятельность требует от организаций значительных материальных ресурсов, интеллектуальных затрат и т. д.

В то же время многие российские организации имеют:

- низкий инновационный потенциал<sup>1</sup>;
- неудовлетворительное финансовое положение;

Кроме того, российские организации имеют низкий управленческий потенциал. Так, некоторые организации, особенно малые и средние, не в состоянии иметь специальные подразде-

---

<sup>1</sup> Под инновационным потенциалом организации следует понимать возможности организации осуществлять инновационную деятельность в сложившихся условиях и при обладании определенными ресурсами, отражающие инновационную активность организации в настоящее время и способность ее увеличения в будущем.

ления или хотя бы отдельных специалистов по выполнению специальных функций (маркетинг, логистика, снабжение, финансы, кадры, сбыт и т. д.) и качественно выполнять данные функции. Предполагаем, что управленческий потенциал организаций находится в прямой зависимости от их размеров. Это крайне затрудняет, более того, делает практически невозможным для отдельных, обособленных организаций, особенно малых, осуществление инновационной деятельности.

В этом состоит существенное противоречие. Разрешение его видится в интеграции инновационной деятельности организаций. При этом важнейшей целью интеграции деятельности указанных организаций региона является активизация их инновационной деятельности.

Можно выделить следующие основные направления интеграции инновационной деятельности организаций:

- совместное изучение рынка профильной продукции, рынка инновационной техники и технологий;
- совместная подготовка инновационных кадров;
- совместное взаимодействие организаций с субъектами внешней среды по вопросам инновационной деятельности;
- совместные поиски источников финансирования инноваций;
- совместная подготовка инновационных кадров;
- совместная деятельность по приобретению, внедрению и использованию инноваций в производстве, переработке и реализации продукции.

Следует заметить, что интеграция деятельности организаций может осуществляться в разных организационно-правовых формах.

Все это меняет направленность современного управления инновационной деятельностью на завоевание конкурентного преимущества инновационных объединений с другими объединениями за счет синергии от сотрудничества. Необходимо смещение конкурентных приоритетов с цены на ценность продукции, таким образом, акцент переносится на потребительские качества инновационной продукции.

### Библиографический список

1. Некрасов К. В. Инновационная деятельность перерабатывающих организаций молочно-продуктового подкомплекса региона Екатеринбург, 2015.
2. Набоков В. И., Некрасов К. В. Инвестиционная политика государства как фактор, способствующий инновационному развитию АПК // Вестник Ижевской государственной сельскохозяйственной академии. 2011. № 3. С. 77–80.
3. Набоков В. И., Некрасов К. В. Интеграция инновационной деятельности молокоперерабатывающих организаций // Актуальные проблемы социологии молодежи, культуры, образования и управления : материалы Всерос. науч.-прак. конф., посв. памяти профессора Валерия Трофимовича Шапко / ред. кол. Л. Н. Банникова, Ю. Р. Вишневецкий (общ. ред.), О. И. Ребрин, Л. Н. Боронина, И. И. Шолина. Екатеринбург, 2014. С. 131–135.
4. Полбицын С. Н. Управление инновационным потенциалом предприятий АПК // АПК: экономика, управление. 2005. № 12. С. 57–61.
5. Галимова С. А., Руцицкая О. А. Основные направления антикризисного консалтинга для российских предприятий // Аграрный вестник Урала. 2013. № 12. С. 76–79.
6. Пустуев А. Л. Стратегия преодоления кризиса в сельском хозяйстве проблемных регионов. М., 2002.