

Роль организационных инноваций в развитии предприятий РФ

Елена В. Кунина

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия, kuniinaelena@mail.ru*

Аннотация. В статье рассмотрено текущее состояние и основные тенденции развития инновационной деятельности предприятия. В последние годы все чаще наблюдается тенденция к формированию предприятиями подразделений по инновационному развитию, управлений по разработке инновационных проектов и созданию лин-лабораторий. Реализация подобных инновационных проектов и внедрение инноваций на предприятиях – основной фактор рыночной конкуренции. Определено, что интенсивность инновационных разработок и повышение качества человеческого фактора повышают уровень конкурентоспособности предприятия. Однако весомым фактором инновационной деятельности предприятия является самостоятельная потребность предприятия в инновациях и желание их внедрять. Стоит более подробно остановиться на организационных инновациях, так как именно в данной области наблюдается самое большое снижение удельного веса организаций на 0,6% в 2018 г. по сравнению с 2015 г. Именно данный тип инноваций в большей степени затрагивает процесс управления персоналом. Организационные инновации подвержены моде, все чаще в качестве инновационных изменений компании пытаются внедрить принципы и методы управления бирюзовыми организациями. Весомым признаком инновационной деятельности предприятия является самостоятельная потребность предприятия в инновациях и желание их внедрять. Рассмотрены наиболее часто встречающиеся проблемы инновационного развития предприятий РФ. Например, основной проблемой внедрения организационных инноваций является несоответствие модных новых тенденций корпоративной культуре. Стоит отметить, что на каждом из этапов развития предприятия происходит смена типа культуры. Российские компании на практике находятся на этапе культуры силы: немногие из них, сохраняя культуру силы, пропустили этап правил и дисциплины и реализуют свою деятельность с элементами культуры успеха. Методы и инструменты управления персоналом необходимо использовать с учетом специфики типа культуры на данном предприятии. Приведены примеры удачного и неудачного внедрения инноваций на предприятии с учетом специфики типа культуры, а также последствия от использования

данных новшеств. Совсем неприемлемым считается, если организация использует инструменты, свойственные не для следующего уровня корпоративной культуры, а для еще более высокого уровня. Стоит отметить, что внедрение инноваций невозможно без определения стратегии, целей и концепции развития на предприятии.

Ключевые слова: инновация, инновационная активность предприятия, инновационное развитие предприятия, инновационный менеджмент, инновационные изменения, организационные инновации

Для цитирования: Кунина Е.В. Роль организационных инноваций в развитии предприятий РФ // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 1. С. 16–27. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-1-16-27

The role of organizational innovations in the development of Russian enterprises

Elena V. Kunina

*Saint Petersburg State University of Economics,
Saint Petersburg, Russia, kuninaelenav@mail.ru*

Abstract. This article discusses the current state and main trends in the development of innovative activities of the enterprise. In recent years, there has been an increasing trend towards the formation of divisions by enterprises in order to secure an innovative development as well as departments for the development of innovative projects and the creation of Lin laboratories. Implementation of such innovative projects and introduction of innovations in enterprises is the main factor of market competition. It is determined that the intensity of innovative developments and improving the quality of human resources increase the level of competitiveness of the enterprise. Still a significant factor in the innovation activity of the enterprise is the proper need of the enterprise for innovations and the desire to implement them. It is worth focusing on organizational innovations in more detail, since that is the area where the largest decrease in the share of organizations by 0.6% in 2018 compared to 2015 is observed. It is exactly the type of innovations that affects the process of personnel management to a greater extent. Organizational innovations are subject to the fashion fluctuations, and companies are increasingly trying to implement the principles and methods of managing the turquoise organizations as innovative changes. A significant sign of the company's innovative activity is the proper need of the company for innovations and the desire to implement them. The most common issues of innovative development of Russian enterprises are considered. For example, a key issue of implementing organizational innovations is the discrepancy between fashionable new trends and corporate culture. It is worth noting that at each stage of the company's development, there is a change in the type of culture. In practice, Russian companies are at

the stage of a culture of strength: few of them, while maintaining a culture of strength, have skipped the stage of rules and discipline and are implementing their activities with elements of a culture of success. Methods and tools of personnel management should be used taking into account the specifics of the type of culture in the enterprise. Examples of successful and unsuccessful implementation of innovations in the enterprise are given, taking into account the specifics of the type of culture, as well as the consequences of using these innovations. It is considered as completely unacceptable if an organization uses tools that are not appropriate for the next level of corporate culture, but for an even higher level. It is worth noting that the introduction of innovations is impossible without defining the strategy, goals and concept of development at the enterprise.

Keywords: innovation, innovative activity of the enterprise, innovative development of the enterprise, innovative management, innovative changes, organizational innovations

For citation: Kunina, E.V. (2021), "The role of organizational innovations in the development of Russian enterprises", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 16–27, DOI:

Введение

В последние годы все чаще наблюдается тенденция к формированию предприятиями подразделений по инновационному развитию, управлений по разработке инновационных проектов и созданию лин-лабораторий. Как отмечает С.Ю. Глазьев, реализация подобных инновационных проектов и внедрение инноваций на предприятиях – это «стало ключевым фактором рыночной конкуренции, позволяя передовым фирмам добиваться сверхприбылей за счет присвоения интеллектуальной ренты, образующейся при монопольном использовании более эффективных технологий»¹. Стоит отметить, что интенсивность инновационных разработок и повышение качества человеческого фактора повышают уровень конкурентоспособности предприятия. В конечном итоге лидирующими в отрасли предприятиями становятся те, кто обеспечивает возможность инновационного развития. Однако не стоит забывать, что одной государственной поддержки недостаточно, чтобы можно было заявить о повышении инновационной активности предприятия. Существующие проблемы внутри предприятия немаловажны для обеспечения инновационного развития. Поэтому необходимо про-

¹ Глазьев С.Ю. Какие инновации обеспечат опережающее развитие российской экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://glazev.ru/articles/6-jekonomika/57729-kakie-innovatsii-obespechat-operezhajushhee-razvitie-rossijskoj-jekonomiki> (дата обращения 11 августа 2020).

анализировать уровень государственной поддержки предприятия в области инновационной деятельности, а также возможности для реализации инноваций на предприятиях.

А.Е. Карлик и В.В. Платонов делают больший акцент на важность анализа внутрифирменных факторов для инновационного развития конкретных предприятий и отраслей. Такие внутрифирменные факторы не только обеспечивают инновационное развитие предприятия, но и его стабильное конкурентное преимущество [Карлик, Платонов 2016]. Исследование О.С. Бобровой и А.С. Ковалевой показывает, что руководители предприятий рассматривают инновации как «залог будущего развития их бизнеса для выживания в конкурентной борьбе и готовы к рискам инновационной деятельности» [Боброва, Ковалева 2015, с. 2614]. Однако некоторые вопросы инновационной деятельности, в частности по практическому решению возникающих проблем предприятий, в современных российских условиях исследованы недостаточно и требуют дальнейшего изучения.

Необходимость исследования изучения роли организационных инноваций обусловлена непониманием предприятиями роли организационных инноваций в развитии предприятия. Объектом исследования являются предприятия России, в свою очередь предметом исследования является внедрение организационных инноваций и их роль в развитии предприятий в России. Целью исследования, представленного в данной статье, является разработка практического применения внедрения организационных инноваций для развития предприятий в России.

Методика исследования. Методика исследования основывается на комплексном подходе к исследованию проблем инновационного развития предприятия. При решении конкретных задач методика исследования включала в себя методы: монографических исследований, абстрактно-логический, экономико-статистический, группировок и метод сравнительного анализа.

Методика позволяет решить следующие задачи исследования:

- изучить поддерживающие инструменты со стороны государства по обеспечению инновационного развития предприятий;
- проанализировать текущее состояние инновационной активности предприятий в России;
- выделить наиболее актуальные проблемы инновационного развития предприятий;
- предложить возможные варианты выхода из данных проблем.

Результаты исследования. Государственное стимулирование научно-технического прогресса имеет огромное значение для современного экономического роста. Так как инновационные про-

цессы имеют свойство затормаживать деятельность предприятия, в большей степени это определяется высоким риском, зависимостью от степени развития общей научной среды и информационной инфраструктуры, значительной капиталоемкостью научных исследований, неопределенностью возможностей коммерческой реализации их результатов, требованиями к научной и инженерной квалификации кадров, необходимостью правовой защиты интеллектуальной собственности.

Таким образом, инновационная активность предприятий напрямую связана с государственной поддержкой научно-технического прогресса в стране.

Инновационная деятельность на предприятии требует организации специальной инфраструктуры. По этой причине на протяжении многих лет в России преобладают инновационные предприятия в сфере компьютерных технологий, они являются наименее требовательными с точки зрения инфраструктуры. Для создания технологических центров применяются дотации через федеральные целевые программы (пример такой ФЦП – «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы»)², существуют программы поддержки развития инновационной инфраструктуры в образовательных учреждениях.

Стоит отметить, что данные программы направлены на поддержание технологических центров и инновационной инфраструктуры в образовательных учреждениях, а не в реальном секторе экономики. Также в стране отсутствуют реальные адресные программы для развития инновационной деятельности предприятий не государственного участия. В большинстве случаев программы и стратегии инновационного развития направлены на поддержание инновационной деятельности крупных государственных корпораций. Например, средний и малый бизнес в стране не получает прямую поддержку и финансирование со стороны государства или требования по получению данной поддержки настолько высоки и неисполнимы, что предприятия больше потратят ресурсов на выполнение всех требований к получению финансирования со стороны государства, чем будут получать финансовых средств от данной поддержки. Согласно данным государственной статистики, инновационная активность предприятий постепенно снижается (табл. 1), если отследить динамику с 2015 г.

² Федеральная целевая программа «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы» (утв. Постановлением Правительства РФ от 21.05.2013 N 426) // СПС «КонсультантПлюс».

Таблица 1

Основные показатели инновационной деятельности предприятий РФ за 2015–2018 гг.,³ %

№ п/п	Показатели инновационной деятельности	2015	2016	2017	2018
1	Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	2,6	2,5	2,4	2,1
2	Удельный вес организаций, осуществлявших организационные инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций	2,7	2,4	2,3	2,1
3	Удельный вес организаций, осуществлявших маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций	1,8	1,4	1,4	1,3
4	Удельный вес организаций, осуществлявших экологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций*	1,6	...	1,1	–

*Начиная с отчета за 2016 год информация разрабатывается один раз в 2 года (за нечетные годы)

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что наблюдается снижение по всем показателям, начиная с 2015 г. до 2018 г. Удельный вес затрат на технологические инновации снизился на 0,5% за четыре отчетных года, удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации, снизился на 0,6%. Удельный вес организаций, осуществляющих маркетинговые инновации, снизился на 0,5% за четыре отчетных года. Если брать удельный вес организаций, осуществляющих экологические инновации, то снижение произошло на 0,5% за три отчетных года (2015–2017).

³ Федеральная служба государственной статистики. Инновационная деятельность предприятий РФ [Электронный ресурс]. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/# (дата обращения 10 августа 2020).

Однако весомым фактором инновационной деятельности предприятия является самостоятельная потребность предприятия в инновациях и желание их внедрять. Стоит более подробно остановиться на организационных инновациях, так как именно в данной области наблюдается самое большое снижение удельного веса организаций на 0,6% в 2018 г. по сравнению с 2015 г. Именно данный тип инноваций в большей степени затрагивает процесс управления персоналом. Организационные инновации подвержены моде, все чаще в качестве инновационных изменений компании пытаются внедрить принципы и методы управления бирюзовыми организациями. В 70% случаев внедрение модных новшеств не оказывает эффективного развития – как в российских, так и в международных компаниях. Основная причина данного явления – несоответствие модных тенденций корпоративной культуре⁴.

Руководители российских предприятий пытаются не упустить шанс, применяя западные модели управления персоналом и управления проектами в организации. Успех фирмы Toyota, принципы управления данной компании стараются внедрить российские менеджеры и бизнесмены по всему миру, и Россия не исключение. Однако скопировать уникальные составляющие, или, иными словами, уникальные факторы, которые порой не доступны даже сотрудникам предприятия, не представляется возможным. Уникальные ресурсы, уникальные возможности, уникальные технологии и уникальные компетенции – все это «изолирующие механизмы» – понятие, введенное Р. Румельтом [Rumelt 1984] для обозначения стабильного конкурентного преимущества. Кроме того, поиск новых и использование старых изолирующих механизмов дает предприятию возможность для повышения уровня конкурентоспособности на рынке, пока предприятия-конкуренты не скопируют частично данные уникальные факторы.

Стоит отметить, что некоторые успешные компании для устранения попыток плагиата уникальных факторов юридически закрепляют право на использование своих технологий и создают патент. Однако на деле не все так просто: даже если удается скопировать производственные технологии, технологический процесс создания товара, его упаковки, скопировать все характеристики товара, то никто не даст гарантий, что компания после внедрения продукта на рынок будет пользоваться спросом у потребителей.

⁴ Финкельштейн Г. Почему в компаниях не работают модные управленческие методы // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/01/18/748183-modnie-upravlencheskie-metodi> (дата обращения 11 августа 2020).

Есть еще очень важная составляющая в компании, которую сложно заменить, – это сотрудники организации, их знания и компетенции; их взаимоотношения внутри коллектива; корпоративная культура, которая создается внутри компании; командный дух и неформальные отношения.

Кроме того, у каждой компании свой собственный тип корпоративной культуры, который определяет характер взаимоотношений сотрудников в коллективе, уровень подчиненности и власти в организации, важность уровня квалификации сотрудников и его постоянного поддержания и т. д.

Считается, что корпоративная культура является источником устойчивого развития, конкурентного преимущества и ключевым фактором организационной эффективности. Кроме того, известно, что корпоративная культура важна для успеха проектов, вовлекая организационные изменения, такие как те, которые подразумеваются внедрением новых цифровых технологий в компании.

Корпоративная культура не может быть изменена в один миг, она может развиваться. Организация может даже использовать существующую культуру и ее сильные стороны, чтобы генерировать изменения, которые она производит согласно своим потребностям.

Корпоративная культура представляет собой уже существующие культурные ценности и принципы организации. При внедрении организационных инноваций сотрудники предприятия должны понимать существующую корпоративную культуру в отношении ее уникальных повседневных практик и системы ценностей и убеждений. В этом смысле адаптация, как правило, является реакцией на отсутствие культурного соответствия между организацией и принятой практикой, где культурное соответствие определяется как «степень, в которой характеристики распространяющейся практики совместимы с культурными ценностями, убеждениями и практикой потенциальных последователей» [Ansari et al. 2010, p. 78]. По данным Ansari et al., когда существует несовместимость между практикой управления и корпоративной культурой, окружающая среда не способствует внедрению этой практики, и, следовательно, необходима адаптация этой практики, т. е. адаптация внедрения организационных инноваций.

Понимание уровня развития корпоративной культуры и ее типа на предприятии дает возможность к решению проблемы внедрения организационных инноваций. Организационных инноваций боятся российские предприятия, так как они не предсказуемы и требуют значительного времени для адаптации сотрудников.

В первую очередь, чтобы определить тип корпоративной культуры в организации, необходимо понять, что организация хочет от

сотрудников. Как правило, потребности одинаковые: лояльность персонала, дисциплина и ответственность сотрудников, вовлеченность в разработку инноваций, слаженная работа команды и самореализация сотрудников. Однако эти потребности только поверхностные, истинные требования могут быть иными, поэтому следует разобраться в данном процессе с помощью концепции спиральной динамики корпоративных культур: на каждом из этапов развития предприятия происходит смена типа культуры (табл. 2).

Таблица 2

Концепции типов корпоративной культуры

Тип культуры	Описание	Область распространения
Культура силы	Все зависит от первого лица компании, от персонала требуются исполнительность и ответственность за свои действия. Данный тип культуры эффективен в отраслях с длительными производственными работами	Часто встречается в девелопменте (отрасль недвижимости)
Культура правил	На первом месте стоит дисциплина сотрудников и четкое выполнение своих обязанностей. Данный тип культуры обеспечивает очень высокую эффективность, так как нацелен на простой цикл работы	Розничная торговля и простые производства
Культура успеха	Очень важный признак данного типа культуры – квалификация сотрудников (их индивидуальные достижения и внедренные инновации с экономическим эффектом для предприятия)	Фармацевтическая отрасль и подразделения коммерческих банков
Культура согласия	Основное требования к персоналу – умение вести диалог и способность совместно работать с клиентом	IT-компании

Кроме того, существует и преемственность: у организации сохраняются признаки предыдущей культуры, однако при переходе на следующую стадию развития постепенно замещает их элементами культуры следующего уровня. В 1980-х гг. большинство американских компаний существовали при культуре правил, а в данное время организуют свою деятельность в культуре успеха, однако для государства выгодно, чтобы на них была внедрена культура согласия.

Российские компании на практике находятся на этапе культуры силы: немногие из них, сохраняя культуру силы, пропустили этап правил и дисциплины и реализуют свою деятельность с элементами культуры успеха.

Методы и инструменты управления персоналом необходимо использовать с учетом специфики типа культуры на данном предприятии. Если необходима дисциплина и понимание своих непосредственных задач сотрудниками, следует руководителям дать право нанимать и увольнять персонал, определять размер премии для сотрудников. Зачастую данные простые права отсутствуют во многих российских компаниях – напротив, встречаются ситуации с наймом кандидатов по требованию высокого начальства. Для четкого выполнения обязанностей для сотрудников следует внедрить: контрольные листы; показатели эффективности (KPI), определенные по понятным алгоритмам; должностные разряды (грейды), четкие требования к компетенциям и навыкам; а также иметь возможность попасть в кадровый резерв.

На российских предприятиях все чаще совершаются ошибки и создаются нежизнеспособные образцы и примеры: жесткие KPI совмещают с индивидуальными планами развития. Премии сотруднику платят за выполнение формальных показателей вне зависимости от мнения руководителей, хотя индивидуальный план развития составлен совместно с руководителем. Пока компания не решит, чего она хочет от сотрудников, никакие методы не будут работать эффективно.

Совсем неприемлемым считается, если организация использует инструменты, характерные не для следующего уровня корпоративной культуры, а для еще более высокого уровня. Например, организации с культурой силы внедряют инструменты культуры согласия: обратную связь, проактивные системы обучения и подбора персонала, системы взаимной оценки. При этом вместо открытости и лояльности персонала, свойственные культуре согласия, в результате получается недовольство и массовый саботаж персонала. Компаниям не стоит внедрять инструменты, применяемые Google, которые сделали данную компанию лидером на рынке. У каждого рынка и у каждого предприятия своя специфика

развития и определенный тип корпоративной культуры. Поэтому следует внедрять организационные инновации исходя из целей компании и ее потребностей.

Стоит отметить, что необходимо национально-культурные ценности страны и корпоративную культуру в адаптации организационных инноваций на предприятиях рассматривать совместно, а не отдельно [Ansari et al. 2010]. Кроме того, корпоративная культура может компенсировать последствия национальных культурных ценностей. Также корпоративная культура оказывает большее влияние на производительность производства, чем национальная культура.

Выводы. Экономика России, находясь в кризисном состоянии, пытается обеспечить ключевые отрасли экономики финансовыми ресурсами для поддержания их инновационного развития. Однако все программы по обеспечению инновационного развития предприятий направлены на поддержание крупных государственных корпораций. Это в свою очередь не может обеспечить предприятиям финансирование их инновационной деятельности. В России отсутствуют работающие поддерживающие инструменты, обеспечивающие инновационное развитие предприятий. Поэтому инновационная активность предприятий с каждым годом падает, и в большей степени снижается удельный вес организаций, осуществлявших организационные инновации. В большей степени данная тенденция связана со сложностью внедрения таких инноваций и длительностью адаптации к изменениям сотрудников.

При внедрении организационных инноваций необходимо понимать уровень развития корпоративной культуры на предприятии и возможность внедрения изменений на данном этапе. Понимать, какие сглаживающие механизмы будут работать при внедрении инноваций, как отреагируют сотрудники предприятия и какие последствия новшества принесут. Еще необходимо учитывать текущие проблемы внутрифирменного характера, которые необходимо своевременно решать руководству предприятия, а также возникающие угрозы внешней среды. Стоит отметить, что при разработке четкого плана, понимании целей и стратегии предприятия, уровня развития его корпоративной культуры, принятии решений по возникающим проблемам и попытках снизить урон от внешних угроз этого все равно может быть недостаточно для легкого и безболезненного внедрения организационных инноваций. Однако в отсутствие понимания данных составляющих становится невозможным эффективное обеспечение инновационного развития предприятий в России. Будущие исследования могут быть направлены на сбор данных исследований влияния корпоративной культуры при внедрении организационных инноваций в различных странах.

Литература

- Боброва, Ковалева 2015 – *Боброва О.С., Ковалева А.С.* Как делать? Российские предприниматели о бизнесе (по результатам опроса 2014 года): счастье и ответственность, инновационная деятельность // Российское предпринимательство. 2015. № 16. С. 2599–2618.
- Карлик, Платонов 2016 – *Карлик А.Е., Платонов В.В.* Исследование инновационного развития предприятий: проблемы и тенденции // Стратегии бизнеса. 2016. № 7 (27). С. 13–16.
- Карлик, Платонов, Кречко 2019 – *Карлик А.Е., Платонов В.В., Кречко С.А.* Организационное обеспечение цифровой трансформации кооперационных сетей и внедрения киберсоциальных систем // Научно-технические ведомости СПб-ГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 9–22.
- Ansari et al. 2010 – *Ansari S., Fiss P., Zajac E.* Made to Fit: How practices vary as they diffuse // *Academy of Management Review*. 2010. № 35 (1). P. 67–92.
- Rumelt 1984 – *Rumelt R.* Towards a Strategic Theory of the Firm // *Competitive Strategic Management* / Ed. by R. Lamb. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984. P. 556–570.

References

- Ansari, S., Fiss, P. and Zajac, E. (2010), “Made to Fit: How practices vary as they diffuse”, *Academy of Management Review*, no 35 (1), pp. 67–92.
- Bobrova, O.S. and Kovaleva, A.S. (2015), “How to do it? Russian entrepreneurs about business (following the 2014 survey). Happiness and responsibility, the innovation activity”, *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, no 16, pp. 2599–2618.
- Karlik, A.Ye. and Platonov, V.V. (2016), “Research of the innovative enterprise development. Issues and trends”, *Strategii biznesa*, no 7 (27), pp.13–16.
- Karlik, A.E., Platonov, V.V. and Krechko, S.A. (2019), “Organizational support for the digital transformation of the cooperation networks and the implementation of cyber-social systems”, *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskije nauki*, vol. 12, no 5, pp. 9–22.
- Rumelt, R. (1984), “Towards a Strategic Theory of the Firm”, Lamb R. (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., USA, pp. 556–570.

Информация об авторе

Елена В. Кунина, аспирант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия; 191023, Россия, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21; kuninaelenav@mail.ru

Information about the author

Elena V. Kunina, postgraduate student, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 21, Sadovaya Street, Saint Petersburg, Russia, 191023; kuninaelenav@mail.ru