

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Management of innovative activity of the organizations  
of agrarian and industrial complex in modern conditions

**И.П. Чупина**, доктор экономических наук, профессор  
Уральского государственного аграрного университета  
(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта 42)

*Рецензент:* А.Н. Митин, доктор экономических наук, профессор  
Уральского государственного юридического университета

### **Аннотация**

В современных условиях приоритетной задачей российских организаций агропромышленного комплекса является обеспечение опережающего их развития, что непосредственно связано с инновационной деятельностью данных организаций. Данная деятельность, в свою очередь, требует осуществления профессионального, адекватного современным условиям, управления. Однако в современных российских организациях она основывается, как правило, на традиционных инструментарии и методах, к тому же в условиях игнорирования современных тенденций в развитии организаций. При этом инновационная деятельность, ее в значительной мере революционный, инновационный, новаторский характер входит в противоречие с традиционным, эволюционным характером совершенствования, которое опирается на традиционное управление. Это требует использования современных инструментария и методов управления инновационной деятельностью организаций, обеспечивающих их инновационное развитие. Целесообразность выбора способа и варианта технико-технологического обновления зависит от конкретной ситуации, характера инновации, ее соответствия виду деятельности организации, ресурсному и научно-техническому потенциалу предприятия, сложившейся рыночной ситуации, стадиям жизненного цикла техники и технологии, особенностям отраслевой принадлежности. Кроме того, российские организации имеют низкий управленческий потенциал. Так, некоторые организации, особенно малые и средние, не в состоянии иметь специальные подразделения или хотя бы отдельных специалистов по выполнению специальных функций (маркетинг, логистика, снабжение, финансы, кадры, сбыт и т.д.) и качественно выполнять данные функции. Это крайне затрудняет отдельным, обособленным организациям, особенно малым, осуществление инновационной деятельности. В этом состоит существенное

противоречие. Разрешение его видится в интеграции инновационной деятельности организаций. Оптимальным, по мнению автора статьи, является объединение их в региональный отраслевой союз ассоциативного типа.

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

### **Abstract**

In modern conditions the priority of Russian organizations of agroindustrial complex is ensuring outstripping development, which is directly related to innovation activity of these organizations. This activity, in turn, requires the implementation of professional and adequate to modern conditions, management. However, in modern Russian organizations it is based, as a rule, on traditional tools and methods, in addition in ignoring the conditions of the modern trends in the organization development. At the same time innovation activity, its appreciably a revolutionary, innovative, pioneering nature is in contradiction with the traditional evolutionary character of perfection, which is based on the traditional management. It requires the use of modern tools and methods of management of innovative activity of organizations providing their innovative development. Feasibility of selection methods and technical and technological renewal depends on the situation, the nature of innovation, its compliance with the kind of the organization activity, resource and scientific-technical potential of the enterprise, the current market situation, the stages of the life cycle of equipment and technologies, features of industry sector. Furthermore, Russian companies have a low management potential. So, some organizations, especially small and medium, unable to have special units or even individual specialists for the implementation of special functions (marketing, logistics, procurement, finance, human resources, marketing, etc.) and efficiently perform these functions. It makes difficult to individual, separate organizations, especially small, the implementation of innovation. This is a significant contradiction. Resolution of this is seen in the integration of innovative activity organizations. The best decision, according to the author, is to combine them into a regional branch union associative type.

**Keywords:** innovation management, innovation activity, in-house planning, innovation cycle, innovation, integration of innovation activity.

В современных условиях приоритетной задачей российских организаций агропромышленного комплекса является обеспечение опережающего их развития, что непосредственно связано с инновационной деятельностью данных организаций.

**Цель исследования.** Цель исследования состоит в анализе практики управления инновационной деятельностью организаций АПК, в разработке научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию данной деятельности.

**Результаты исследования.** 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 АПК находятся в зависимости от целого ряда внешних и внутренних факторов:

- видов деятельности организаций;
- интересов ключевых субъектов влияния организаций;
- региональных условий производства продукции, уровня ее 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 компаний при принятии целевых решений, определяющих эффективность использования российских сырьевых ресурсов и т.д. [2]

Управление инновационной деятельностью современных организаций связано с разработкой, принятием и реализацией 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 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 другие.

Целесообразность выбора способа и варианта технико-технологического обновления зависит от конкретной ситуации, характера инновации, ее соответствия виду деятельности организации, ресурсному и научно-техническому потенциалу предприятия, сложившейся рыночной ситуации, 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 конечном итоге повысить эффективность организации во всех звеньях ее 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, например, на первой стадии жизненного цикла новой техники и технологии производительность труда низкая, себестоимость продукции снижается медленно, низкими темпами растет 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, как правило, снижаются показатели эффективности функционирования многих подразделений организации. Поэтому технологическим инновациям должны сопутствовать новые формы организации и управления, способствующие наиболее точному определению как максимального объема выпуска, объема продаж и прибыли, так и продолжительности жизненного цикла конкретной инновации.

Инновационная деятельность включает не только функциональные области, но и взаимодействует с управленческими функциями, такими как планирование, организация и контроль. Принципиальные отличия планирования инновационной деятельности организации от планирования текущего производства заключаются в том, что оценка текущего состояния организации, в том числе техники и технологии, основывается преимущественно на методах экстраполяции. При планировании перспективной деятельности в основном применяется метод ретроспективной корреляции между результатами хозяйственной дея-

тельности 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 необходимо проводить прогнозный анализ ожидаемых 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. Это позволяет организациям в условиях нестабильной внешней среды идти не от прошлого к будущему, а от будущего к настоящему.

Важное значение при осуществлении внутрифирменного планирования инновационной деятельности имеет использование инструментов контроллинга для адаптации организации к динамичным изменениям в окружении и использования возможностей воздействия на внешнюю среду, формируя спрос, 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 мировые тенденции в развитии организаций требуют большей открытости хозяйствующих субъектов в их взаимодействии в инновационной деятельности с другими организациями на вертикальном и особенно на горизонтальных уровнях.

Дело в том, что инновационная деятельность требует от организаций 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 АПК 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 подразделения или хотя бы отдельных специалистов по выполнению специальных функций (маркетинг, исследования, 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 отдельным, обособленным организациям, особенно малым, осуществление инновационной деятельности.

В этом состоит существенное противоречие. Разрешение его видится в интеграции инновационной деятельности организаций агропромышленного комплекса. Оптимальным, по-нашему мнению, является объединение их в региональный отраслевой союз ассоциативного типа, позволяющий сочетать самостоятельность хозяйствующих субъектов с преимуществами объединения. Такое объединение позволяет получать синергетический эффект (С):

$$C = \mathcal{E}_c - (\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \dots + \mathcal{E}_n),$$

где  $\mathcal{E}_c$  – эффект (результат) от совместной инновационной деятельности организаций;

$\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 \dots \mathcal{E}_n$  – эффекты (результаты) автономной инновационной деятельности организаций.

Основными проявлениями данного эффекта могут быть: повышения инновационного потенциала организаций, повышение инновационной активности организаций и эффективности их инновационной деятельности.

---

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

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

Можно выделить следующие основные направления интеграции инновационной деятельности организаций АПК:

- 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 производство, переработку и реализацию продукции.

#### **Выводы.**

Интеграция инновационной деятельности организаций АПК меняет направленность современного управления данной деятельностью – на завоевание конкурентных преимуществ инновационных объединений перед другими хозяйствующими субъектами за счет синергии от сотрудничества, а также на смещение конкурентных приоритетов с цены на ценность продукции, делая таким образом акцент на потребительские качества инновационной продукции.

#### **Библиографический список**

1. *Некрасов К.В.* Инновационная деятельность перерабатывающих организаций молочнопродуктового подкомплекса региона: монография. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. 224 с.
2. *Дьякова Н.В., Некрасов К.В., Набоков В.И.* Государственное регулирование инновационной деятельности организаций АПК // Аграрный вестник Урала. 2012. №11-1(103). С. 76–78.
3. *Набоков В.И., Некрасов К.В.* Повышение конкурентоспособности предприятий АПК на основе инновационной деятельности // Аграрный вестник Урала. 2012. №1(93). С. 83–86.
4. *Набоков В.И., Некрасов К.В.* Особенности инновационной деятельности на предприятиях агропромышленного комплекса // Аграрный вестник Урала. 2011. №12-1(91). С. 63–64.
5. *Набоков В.И., Некрасов К.В.* Управление инновационной деятельностью организа-

ций АПК в современных условиях // Агропродовольственная политика России. 2017. №1(61). С. 30–32.

6. *Набоков В.И., Грицова О.А.* Маркетинговый подход к управлению качеством образовательных услуг вуза // Аграрный вестник Урала. 2015. №7 (137). С. 89–90.

7. *Петров Е.А., Мингалев В.Д., Набоков В.И.* Перспективы развития молочного скотоводства и рынка молока в условиях ВТО // Аграрный вестник Урала. 2013. №12(118). С. 95–97.

8. *Лялина Т.М., Набоков В.И., Горбунова О.С.* Инновационная деятельность организаций животноводства региона и человеческий капитал // Аграрный вестник Урала. 2015. № 2 (132). С. 91–93.

9. *Абдуллаев Н.А.О., Астратова Г.В., Кусаинов Т.А., Мусина Г.С., Рущицкая О.А., Борзихина И.В., Благодатских В.Г., Коноплева Л.А., Ветошкин А.П., Пугин С.В., Воронин Б.А., Донник И.М., Лоретц О.Г., Кот Е.М., Жилина В.А., Князев В.М., Журавлева Л.А., Кружкова Т. И., Лавров В.Н., Михалев А.В. и др.* Экономические реформы в России. К 110-летию аграрной реформы П.А. Столыпина. Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2017. 508 с.

10. *Nabokov V.I., Mingalev V.D., Pustuyev A.L., Sharapova V.M., Gritsova O.A., Rubaeva O.D., Rasorvin I.V.* Marketing information analysis on educational service quality in terms of innovative activity. The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAS. March, 2018. Special Edition, 31-38.