

## 08.00.00 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

## 08.00.00 ECONOMIC SCIENCES

УДК 338.2:330.341.1  
ББК 65.301:65.291.551

**Yashin Sergey Nikolaevich,**  
doctor of economics, professor,  
head of the department of management  
and public administration of the Institute  
of Economics and Business  
of Nizhny Novgorod State University  
named after N. I. Lobachevsky,  
Nizhny Novgorod,  
e-mail: jashinsn@yandex.ru

**Tikhonov Sergey Vladimirovich,**  
assistant of the department of management and public  
administration of the Institute of Economics and Business  
of Nizhny Novgorod State University named  
after N. I. Lobachevsky,  
Nizhny Novgorod,  
e-mail: docens@inbox.ru

**Яшин Сергей Николаевич,**  
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента  
и государственного управления Института  
экономики и предпринимательства  
Нижегородского государственного университета  
им. Н. И. Лобачевского,  
г. Нижний Новгород,  
e-mail: jashinsn@yandex.ru

**Тихонов Сергей Владимирович,**  
ассистент кафедры менеджмента и государственного  
управления Института  
экономики и предпринимательства  
Нижегородского государственного университета  
им. Н. И. Лобачевского,  
г. Нижний Новгород,  
e-mail: docens@inbox.ru

### СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

### THE MODERN APPROACH TO DETERMINATION OF STRUCTURE OF THE ENTERPRISE'S INNOVATIVE POTENTIAL

*В статье рассматриваются исторические предпосылки возникновения такой экономической категории, как инновация. Каждый структурный элемент подробно описан и указана его современная трактовка в экономической среде. Предложена концепция инновационного потенциала организации с обоснованием его структурной зависимости от всех элементов инновации, имевших историческую основу для своего возникновения. Дано описание технологического, коммерческого и исследовательского потенциалов как составляющих общую структуру инновационного потенциала. Изложены особенности каждого потенциала, обоснованы их присутствие и значимость в инновационном потенциале предприятия. Предложен подход к прогнозированию инновационной деятельности организации и к оценке инновационного потенциала уже внедренного нововведения.*

*The article examines historical prerequisites of emergence of such economic category as innovation. Each structural element is described in detail and its modern interpretation in the economic environment is stated. The concept of innovative capacity of an organization is proposed with justification of its structural dependence on all elements of innovation that had historical background of its emergence. Description of the technological,*

*commercial and research potentials as components of the overall structure of the innovation potential is provided. Characteristics of each potential are specified; their presence and value in the innovation potential of the company is justified. An approach to forecasting the organization's innovation activity and to evaluation of innovative potential of the already introduced innovation is proposed.*

*Ключевые слова: потенциал инновации, инновационный потенциал предприятия, структура инновационного потенциала, изобретательский потенциал, коммерческий потенциал, технологический потенциал, управление инновационной деятельностью, S-образная технологическая кривая, кривая Гомперца, кривая Перля-Рида.*

*Keywords: potential of innovation, innovation potential of the company, structure of innovation potential, inventive potential commercial potential, technological capabilities, innovation management, S-shaped process curve, Gompertz's curve, curve of Pearl-Reed.*

*Современная политика множества как развитых, так и развивающихся стран в сфере научно-технического развития об-*

щества предъявляет новые, более жесткие требования не только к методам достижения определенных глобально-стратегических целей, но и к обновлению теоретической системы знаний, формирующей основу для создания и внедрения новых прикладных управленческих подходов. При этом необходимо учитывать практико-ориентированный аспект новых предлагаемых концепций.

В данной статье мы всесторонне опишем понятие «потенциал инновации», а также выведем из полученной информации актуальную методику оценки и прогнозирования данного потенциала, чтобы в итоге рассмотреть его на конкретном примере.

Анализ категории «потенциал инновации» необходимо проводить с учетом с двух составляющих ее элементов — «потенциал» и «инновация».

Основной и этимологически первый смысл понятия «потенциал» происходит от латинского *potentia*, что означает «сила», «возможность». Большая советская энциклопедия определяет данное слово как «средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана; решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области» [1]. Толковый словарь Ожегова понимает под потенциалом, во-первых, «физическую величину, характеризующую величину в данной точке», во-вторых, «степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-нибудь средств, возможностей», в-третьих, «внутренние возможности» [2]. Последняя трактовка носит более общий характер.

В свою очередь, рассматривая понятие «инновация», следует отметить, что общего понимания в определении смысла данного термина достигнуто так и не было. На данный момент под инновацией понимают и нечто новое, но внедренное, и нечто, что содержит в себе элемент творческой самореализации, и результат изобретательской деятельности, и инвестиции в проекты, заключающие в себе высокую долю риска и т. д. и т. п. Классическое понимание термина «инновация» было дано Й. А. Шумпетером в 1911 году в книге «Теория экономического развития» [3]. При этом в широком смысле под инновацией он понимал нечто иное, как некую технологию, которая, в свою очередь, является организованной комбинацией производственных факторов. Известный европейский ученый Б. Санто полагает, что под инновациями, по сути, необходимо понимать некие идеи, реализованные в виде изобретений [4]. Также выдающийся американский ученый и эксперт в области менеджмента П. Друкер считает инновацию не чем иным, по сути, как в любой форме проявляющимися изменениями, вне зависимости от того, прогнозируемы они или нет [5].

Исходя из вышеизложенного можно дать общее определение такой категории, как потенциал инновации.

Потенциал инновации — это внутренняя возможность для развития и диффузии нововведения, обусловленная технологической, творческой и коммерческой составляющей, которые определяются через высокую степень новизны и гибкости для последующих модернизаций.

Следует отличать категорию «инновационный потенциал» от сходной по звучанию, но не по смыслу категории «потенциал инновации». Инновационный потенциал предполагает качественное состояние тех или иных сред, будь то организация, рынок или любая другая система, которые способны не только генерировать всевозможные инновации, но и впоследствии их распространять в другие среды через процесс, называемый диффузией нововведения.

Потенциал инновации раскрывает мысль, что в любом нововведении в силу его сущностных особенностей как экономического явления сокрыты некие возможности, которые при определенных обстоятельствах могут быть расчетными методами определены и спрогнозированы. Таким образом выявляются факторы, содержащиеся в самой инновации, которые вызывают и осуществляют последующую ее диффузию при условии готовности среды к ее дальнейшему распространению [6].

На наш взгляд, данные факторы связаны с тремя составными элементами любой инновации: технология, идея (ноу-хау), товар.

Технология в широком смысле подразумевает способ организации какой-либо деятельности и в содержательном смысле состоит из следующих элементов:

— оборудование, техническая информация. Данный элемент предполагает использование какой-либо техники и сопутствующей информации, затрагивающей спецификацию применяемого оборудования, его инженерно-конструкторские характеристики, а также эксплуатационные параметры;

— навыки и квалификация. Это использование человеческого фактора, а именно участие профессиональных работников, не только готовых, но и способных применять данную технологию для достижения необходимых целей. Следует отметить, что такая возможность осуществляется только в том случае, когда уровень навыков либо соответствует уровню квалификации, либо превышает последний;

— знания и управленческая информация. Данный элемент описывает исключительно организационный момент и может проявляться в вопросах определения сроков поставки произведенной продукции, технического задания, экономического обоснования проекта и т. п.;

— инфраструктура. Носит вспомогательный характер, и значимость данного аспекта не стоит недооценивать, поскольку ядро любой технологии не может существовать без обеспечивающей его работу подсистемы.

Ноу-хау как фактор потенциала инновации содержит в себе творческий базис, который в современном информационном обществе может быть описан таким понятием, как креативность. Ноу-хау состоит из:

— смысл. Смысл в ноу-хау подразумевает целесообразность, своевременность и разумность предлагаемой идеи. Проверка той или иной идеи на разумность и целесообразность предполагает всестороннее ее рассмотрение с точки зрения ее значимости при удовлетворении необходимых потребностей;

— способы применения. Чем более целесообразное ноу-хау мы создаем, тем более широко оно может быть применено на практике, тем большую значимость в удовлетворении потребностей оно будет иметь и тем успешнее оно сможет быть внедрено на рынке. Достигается этот эффект за счет простоты использования инновационной идеи. Одним словом, чем проще ноу-хау, тем больший отклик оно найдет у конечного потребителя;

— данные. Здесь предполагается использование информационного подхода к управлению, согласно которому выстраивается система критериев, через которые, как через фильтр, происходит очистка идеи от избыточной информации, которая может усложнить процесс использования конечного инновационного продукта.

Последним, третьим фактором, формирующим потенциал инновации, является коммерческая составляющая, или товар. Современный успешный во всех смыслах товар должен содержать следующие элементы:

— комфорт использования. Как компонент любого современного инновационного товара комфорт использования предполагает постоянное и неуклонное улучшение в практике применения данной инновации при удовлетворении каких-либо потребностей, что непременно гарантирует ее успех на рынке. Большой частью именно комфорт использования становится решающим фактором для среднестатистического потребителя при покупке нового смартфона, выборе нового бытового агрегата или ответе на вопрос о том, какую программу установить на свой компьютер. Последние тенденции в современном маркетинге указывают на неоспоримый факт: люди совершают свой покупательский выбор после учета мнения других потребителей, так или иначе попробовавших ту или иную инновацию и сформировавших о ней свое мнение;

— «виртуальная ценность». Любой современный инновационный товар невозможно представить без такого компонента, как бренд. Под брендом в современном мире массового потребления следует понимать тот образ, который складывается в сознании потребителя относительно того или иного товара или той или иной услуги. Данная составляющая, по сути, носит характер своего рода статуса товара, описывая его привлекательность в обществе;

— «интерактивность потребления». Свойство интерактивности современного товара означает не что иное, как присутствующий элемент геймификации, что при потреблении создает эффект погружения, прямого воздействия на товар. Данный аспект проявляется и через коммуникацию с гаджетом, и через возможность точной настройки той или иной технологии под пользователя, а также через все более эффективное использование инновационного товара. Последнее достигается с помощью процесса самообучения в результате постоянного потребления. Практически любой современный товар должен быть интуитивно прост в его использовании с самого первого момента контакта с потребителем вне зависимости от того, новая ли это мультиварка, туристический интернет-сайт или сенсорная панель банкомата.

Таким образом, агрегировав вышесказанное, можно выявить общую структуру потенциала инновации.



Рис. 1. Содержание понятия «потенциал инновации»

Кстати, уже на данном этапе предложенную концепцию можно использовать не только для прогнозирования развития той или иной инновации, но и для оценки потенциала последующих изменений уже присутствующих на рынке инноваций. Например, согласно предварительно выстроенной самой организацией системе критериев, технологический потенциал для уже созданной инновации невелик, условно 20%, но потенциал ноу-хау составляет 30%, соответственно коммерческий потенциал дает 50%. Таким образом, следует использовать стратегию, предполагающую извлечение максимума прибыли в краткосрочной перспективе при достаточно быстром изменении творческой составляющей в инновации, поскольку запас технологической модернизации в долгосрочной перспек-

тиве не даст серьезных конкурентных преимуществ [7]. Или, наоборот, высокий технологический потенциал, например 70%, при низком потенциале ноу-хау в 10% и коммерческом в 20% может означать, что на данный момент гибкость используемой технологии в распространяемой инновации пока находится на низком уровне и ожидать высоких прибылей следует только в длительной перспективе.

Теперь необходимо перейти к описанию всех трех сокрытых потенциалов любой инновации.

Содержание технологического потенциала можно изобразить в виде рис. 2.



Рис. 2. Элементы технологического потенциала

Описание каждого элемента технологического потенциала инновации может занять отдельную статью, но здесь следует отметить чисто производственно-техническую сторону процесса управления инновациями. Все элементы технологического потенциала могут быть рационально обоснованы не только при использовании соответствующей системы показателей, но и оценены экономическими методами.

Хотелось бы отметить, что соответствующая система многокритериальных оценок может быть при желании изменена исходя из того, какого типа технология рассматривается. Например, в первом случае технология носит радикальный, прорывной характер, все стороны разработки и последующего влияния которой на общество первоначально оценить невозможно. К тому же существенным барьером при внедрении такого типа технологий становится принципиальная новизна и неподготовленность массового сознания к быстрому переходу на повсеместное и ежедневное ее применение. Во втором случае может создаваться и внедряться комбинаторная технология, которая со временем, по сути, становится замещающей для ряда включенных в нее, но уже широко используемых технологий и принципов. Как правило, все равно используется некая базисная технология, имеющая при этом длительный во времени потенциал для последующей модернизации, а прочие смежные и родственные технологии, используемые в общем виде как составные члены комбинаторной инновации, в перспективе полностью автоматизируются, на чем и останавливается разворачивание их технологического потенциала применительно к данной инновации. Таким образом, расчет технологического потенциала такого типа нововведений следует вести относительно базисной технологии, выступающей в первичной роли по сравнению с прочими, вторичными, включенными в инновацию. И в третьем случае технология может носить модифицирующий, улучшающий характер, поэтому ее технологический потенциал может быть оценен лишь как относительный по сравнению с предыдущими мощностями, функциональными особенностями, техническими параметрами и т.д. Одним словом, комплексная система многокритериальной оценки обязательно должна учитывать особенности той технологии, потенциал которой может быть раскрыт в случае успешного рыночного внедрения создаваемой инновации.

В качестве конкретных методик, применяемых при оценке технологического потенциала, можно использовать техноло-

гический аудит, анализ промежуточных результатов проведения НИОКР, определение сравнительного уровня технологий, патентный поиск, системный анализ трансфера технологий и пр. [8, с. 48—50].

Потенциал ноу-хау также содержит в себе ряд элементов, прогнозирование которых позволит понять, насколько долго может продлиться инновация на рынке без необходимости соответствующих творческих преобразований. Элементы потенциала ноу-хау изображены на рис. 3.



Рис. 3. Элементы потенциала ноу-хау

Здесь следует отметить, что анализ потенциала ноу-хау не может быть математически формализован в достаточной мере, поэтому должны применяться экспертные оценочные методики. Предлагаемые экспертные методы должны носить социально-психологический характер, а также содержать в себе элементы маркетингового анализа. Комплексная экспертная оценка потенциала ноу-хау должна вестись в направлении анализа рыночных перспектив и рыночного преимущества, а также практической осуществимости предлагаемой идеи. Для этого и могут быть использованы социально ориентированные методы выявления тех или иных актуальных потребностей, формируемых рынком. Параллельно с этим оценка потенциала ноу-хау создаваемой инновации может быть получена и косвенным путем, при анализе эффективности используемых методик развития креативности. Теория решений изобретательских задач, метод мозгового штурма, синектика, методика SCAMPER, диаграмма Исикавы, морфологический анализ и прочие эвристические подходы к генерации идей, которые решают какие-либо насущные проблемы, помогут составить представление о том потенциале креативности, которую может дать разрабатываемая инновация. Интегральным показателем в итоге станет соотношение потребностей рынка, выявленных и формализованных в виде четко описанной и структурированной проблемы, с конкретной идеей, заложенной в предлагаемую инновацию, и ее способностью решать выявленную ранее проблему наилучшим образом.

Заключительной содержательной частью потенциала инновации является коммерческий потенциал, структура которого изображена на рис. 4.



Рис. 4. Элементы коммерческого потенциала инновации

Возможности для развития коммерческого потенциала инновации могут быть использованы при обосновании необходимости привлечения инвестиций, а также позволяют оценить денежные потоки и уровень доходности в стратегической перспективе. Здесь необходимо применять весь спектр экономических и маркетинговых приемов при составлении соответствующих прогнозов. Данный вопрос достаточно широко рассмотрен на современном этапе развития экономической науки, поэтому нет никакой необходимости на нем останавливаться [9].

Далее следует рассмотреть практическую примени-

мость предлагаемой концепции потенциала инновации.

Суть прикладного применения данной концепции сводится и как к возможности текущей оценки эффективности дальнейшей модернизации уже внедренной инновации, и как к прогнозированию раскрытия закладываемого в латентной форме рыночного успеха, но для вновь создаваемой инновации. Последнее должно давать организации стратегические преимущества и гарантировать инновационное опережающее развитие по сравнению с конкурентами [10].

Для этого предлагается использовать подход, который аналогичен методике прогнозирования за счет S-образных технологических кривых. В основе экстраполяционного прогнозирования согласно данной методике лежит применение кривых Гомперца и Перля-Рида. Необходимо выдержать ряд условий для более точного результата прогноза, а именно:

- исходный временной ряд должен быть достаточно длинным (30—40 лет);
- исходный временной ряд не должен иметь скачков и тенденция такого ряда должна описываться достаточно плавной кривой;
- использование кривых роста в прогнозировании социально-экономических явлений может давать достаточно хорошие результаты, если предел насыщения будет определен сравнительно точно.

Использование S-образных кривых помогает нам определить пределы, связанные с раскрытием всех трех видов потенциалов, заложенных в единую инновацию [11, с. 116—139].

На рис. 5 изображены все три потенциала, формирующих общий потенциал инновации, в виде S-образных кривых. Для наглядности их изображение было взято произвольно.

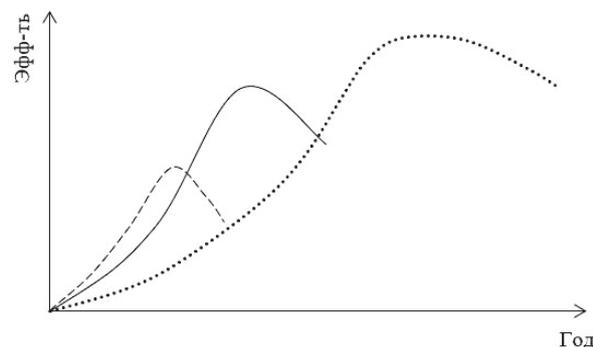


Рис. 5. Графическое изображение потенциала инновации

Допустим, что кривая, обозначенная точками, является технологическим потенциалом нашей инновации, сплошная кривая — потенциал коммерческий, а кривая, изображенная пунктирной линией, — потенциал ноу-хау.

Таким образом, можно судить о том, что по своей структуре данная инновация имеет во времени долгое использование за счет чисто технологической составляющей, поскольку обладает наибольшей эффективностью. Однако при этом коммерческий потенциал имеет предел насыщения, который может быть обусловлен различными причинами, как внутренними, так и внешними по отношению к организации, распространяющей данную инновацию на рынке. Потенциал ноу-хау также не носит высокой степени новизны, и сама идея предложенной инновации достаточно быстро устаревает. В итоге можно предложить стратегию, которая позволит за счет высокоэффективной и медленно модернизирующейся технологии увеличить примерно вдвое коммерческий результат посредством двух- или трехкратного обновления идеи предлагаемой инновации.

В качестве такого примера применения предложенного

подхода к существующей инновации рассмотрим известную собаку-робота, созданную корпорацией Sony, которая называется AIBO. Популярность данного робота-игрушки сложно переоценить, учитывая, что с момента его первого появления на рынке, а это случилось в 1999 году, спрос на него неуклонно рос, хотя стоимость робота на тот момент и так была высокая — цена средней комплектации составляла 1500 долларов США. К сожалению, в 2006 году компания Sony была вынуждена отказаться от производства данной инновации в силу переориентации на общекорпоративную стратегию снижения издержек, поскольку, откровенно говоря, топ-менеджмент проглядел революцию на рынке смартфонов и планшетных компьютеров. Таким образом, высвободившиеся средства фирма направила на решение более насущных проблем.

Итак, давайте представим, что мы являемся топ-менеджментом компании Sony и в нашу задачу входит возродить некогда популярную инновацию, но уже на современном уровне, при этом задача не просто повторить уже существующие модификации, но вложить в данного робота коммерческий, технологический и творческий потенциал для последующих улучшений так, чтобы это в конечном итоге привело к масштабированию рыночного спроса и увеличению нормы доходности.

Первая задача, которая должна быть решена, — создание технического потенциала AIBO. В качестве основного задела можно предложить такие варианты улучшения функционала данной игрушки: увеличение степеней свободы с 20 до 40, возможность дистанционной взаимосвязи с роботом, бесконтактная индуктивная зарядка, синхронизация с другими роботами AIBO и другими инновациями, выпускаемыми Sony.

Вторая задача — потенциал ноу-хау. В него должна входить исключительно творческая составляющая, которая привносит разнообразие и новизну в работу собачки AIBO. Та-

кими элементами могут стать, например, разнообразные настраиваемые элементы поведения робота, или имитация сна или еды, при которых будет осуществляться самозарядка данной игрушки.

И третья задача — создание коммерческого потенциала для обновленной инновации. Здесь можно использовать разнообразные элементы маркетинга, такие как улучшение дизайна, создание и продажа интернет-приложений для управления собакой-роботом, выпуск разных пород собачки AIBO, конструирование маленьких щенков, за которыми может ухаживать уже купленная для дома игрушка.

Таким образом, технологический потенциал, заложенный в основу данной инновационной игрушки, будет в дальнейшем, постепенно раскрываясь, приводить к постоянному функциональному улучшению во всех смыслах, то есть в перспективе данная собачка будет все более и более походить на живую.

Потенциал коммерческий также может быть повторен, поскольку явных аналогов у данной инновации нет.

И, в свою очередь, потенциал ноу-хау может быть повторен, улучшен и развит по сравнению с предыдущим периодом массовых продаж, но уже за счет нового уровня развития тех же самых первоначально используемых технологий.

Резюмируя все вышеизложенное, хотелось бы сказать, что предложенный нами взгляд на потенциал инновации содержит в себе не только практическую идею, полезную для разработчиков инноваций, но и для возможных инвесторов. Ведь при комплексной оценке инновационного потенциала точность прогнозов, связанная с финансовыми вложениями в инвестиционный проект, с одной стороны, и окупаемость и прибыльность создаваемого инновационного бизнеса — с другой, увеличивается, что приводит к снижению рисков и инвестора, и разработчика инновации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Большая советская энциклопедия / под ред. Б. А. Введенского. Т. 34. М., 1955. 656 с.
2. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. 3-е изд. М.: Аз, 1996. 928 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
4. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / пер. с венгер. М.: Прогресс, 1990. 295 с.
5. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985). Русскоязычное издание: Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007. 432 с.
6. Ардашкина Н. С. Инновационная составляющая конкурентного потенциала промышленных предприятий // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 2 (28). С. 35—37.
7. Яшин С. Н., Солдатова Ю. С. Оценка устойчивости инновационного развития предприятий // Финансы и кредит. 2012. № 32. С. 9—17.
8. Антонец В. Л., Нечаева Н. В., Хомкин К. А., Шведова В. В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие / под ред. К.А. Хомкина. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009. 320 с.
9. Мамедов Ф. Н., Пеньков П. Е., Сазонов С. П. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 4 (29). С. 24—27.
10. Дупляк О. Н. Комплексный подход оценки уровня инновационного потенциала промышленного предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 4 (25). С. 52—56.
11. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование. М.: Прогресс, 1977. 592 с.

## REFERENCES

1. Great Soviet Encyclopedia / ed. by B. A. Vvedensky. Vol. 34. M., 1955. 656 p.
2. Ozhegov S. I., Shvedova N. Yu. Dictionary of Russian language. Ed. 3. M.: As, 1996. 928 p.
3. Schumpeter J. Theory of Economic Development. M.: Progress, 1982. 455 p.
4. Santo B. Innovation as a tool for economic development: trans. from Wenger. M.: Progress, 1990. 295 p.
5. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985). Russian edition of Business and Innovation. M.: Williams, 2007. 432 p.
6. Ardashkina N. S. Innovation component of the competitive potential of industrial enterprises // Business. Education. Law. Bulletin

of Volgograd Business Institute. 2014. № 2 (28). P. 35—37.

7. Yashin S. N., Soldatova Yu. S. Evaluation of stability of innovative development of enterprises // Finances and Credit. 2012. № 32. P. 9—17.

8. Antonets V. L., Nechayev N. V., Khomkin K. A., Shvedova V. V. Business Innovation: building models commercialization of promising developments: Proc. Benefit / ed. by K. A. Khomkin. M.: Publishing Delo ANE, 2009. 320 p.

9. Mamedov F. N., Pen'kov P. E., Sazonov S. P. Evaluation of the economic efficiency of investment projects // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. № 4 (29). P. 24—27.

10. Duplyak O. N. An integrated approach evaluate the level of innovative potential of industrial enterprises // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. № 4 (25). P. 52—56.

11. Martino J. Technological Forecasting. M.: Progress, 1977. 592 p.

УДК 338.24:65.013

ББК 65.291.21:60.55-3

**Dolgaya Angelina Alexeyevna,**  
candidate of economics, associate professor  
of the department of operational management  
of Kaliningrad State Technical University,  
Kaliningrad,  
e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

**Долгая Ангелина Алексеевна,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления  
производством Калининградского государственного  
технического университета,  
г. Калининград,  
e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### ORGANIZATIONAL CULTURE AS A COMPANY MANAGEMENT SYSTEM DESIGN FACTOR

*В статье представлена модель системы управления предприятием и рассмотрены основные направления взаимодействия организационной культуры с другими элементами системы. Автор делает вывод, что культура организации является неотъемлемой составляющей системы управления наряду с организационной моделью бизнеса и моделью функционального управления. Организационная культура формируется под влиянием лидера и определяет форму и содержание мотивации сотрудников. Автор модифицирует типологию Камерона и Куинна как иллюстрацию влияния культуры организации на ее структуру. Кроме того, в статье представлена матрица влияния организационной культуры на формы и методы функционального управления.*

*The model of the company management system is presented in the article and the main trends of interaction of organizational culture with the other system elements are examined in the article. The author makes conclusion that the organizational culture is an integral part of the management system together with the business organizational model and functional management model. Organizational culture is formed under the influence of the leader and determines the form and content of the employees' incentives. The author modifies typology of Cameron and Quinn as the illustration of impact of the organizational culture on its structure. Besides, the article provides matrix of impact of organizational culture on the forms and methods of functional management.*

*Ключевые слова: система управления организацией, типология организационной культуры, лидерство, мотивация, функции управления, конформизм, типология Кэмерона и Куинна, организационная культура, формирование системы управления.*

*Keywords: organizational management system, organizational*

*culture typology, leadership, motivation, administration functions, conformity, typology of Cameron and Quinn, organizational culture, management system development.*

**Актуальность.** Требования роста конкурентоспособности российской экономики в условиях ухудшающейся макроэкономической конъюнктуры для топливного экспорта создают повышенный интерес к эффективности управления на всех уровнях, в том числе на уровне предприятий. Возрастает роль знаний, умений и технологий в управлении отдельными компаниями. Однако практика руководства бизнесом показывает, что конкурентоспособность определяется не только знаниями и компетенциями управляющих, но и фактором культуры как набора ценностей, разделяемых большинством работников.

**Целесообразность разработки темы.** Вопросы влияния организационной культуры на формирование системы управления предприятием в настоящее время являются мало разработанной темой в теории управления. Среди отечественных авторов можно отметить А. Занковского, В. Кардашова, О. Чапкину, которые затрагивают в своих исследованиях некоторые аспекты указанной проблемы.

В настоящей статье мы представляем результаты эмпирического исследования фактора взаимосвязи культуры и прочих элементов системы управления организацией. **Целью** этого исследования явилось выявление фактов взаимного влияния организационной культуры и прочих элементов системы управления предприятием.

В ранее опубликованных работах [1] нами было сформулировано определение системы управления организацией как совокупности целевого взаимодействия культуры организации, определяемой ее лидерами и собственниками, и организационной структуры, объективно обусловленной технологической моделью бизнеса.

На основе этого определения нами предложена структурная модель системы (рис. 1), названная архитектурой,