

УДК 339.923
ББК 65.59

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.223

Gorevaya Evgenia Sergeevna,
candidate of economics, associate professor,
lecturer of the Department of Management,
Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: gorevayaes@yandex.ru

Горевая Евгения Сергеевна,
канд. экон. наук, доцент,
преподаватель кафедры менеджмента,
Новосибирский государственный технический университет,
Новосибирск
e-mail: gorevayaes@yandex.ru

Aksenova Kristina Anatolyevna,
Master's student of the 2nd year of the Department of Management,
Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: ak.bachatsky@yandex.ru

Аксенова Кристина Анатольевна,
магистрант 2-го года обучения кафедры менеджмента,
Новосибирский государственный технический университет,
Новосибирск,
e-mail: ak.bachatsky@yandex.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

MODERN TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATION COMPANIES

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and national economy management

В настоящее время компании находятся под постоянным давлением из-за непрерывного появления новых технологий, новых бизнес-моделей, изменения жизненных приоритетов и характера потребления разных слоев населения. Для выживания и развития в таких условиях компаниям необходимо проявлять высокую управленческую гибкость и технологическую проактивность. Все это формирует новые требования к системе управления компании, динамике и характеру ее трансформации. Система управления должна не только быстро адаптироваться к внешним изменениям, но и заниматься предвидением этих изменений и заранее перестраивать свои внутренние бизнес-процессы и систему управленческих взаимоотношений.

В статье рассмотрен терминологический аппарат и виды систем управления. Исследованы концептуальная основа, функции и специфика структуры системы управления успешных инновационных компаний. Рассмотрено влияние вида системы управления на скорость адаптации компании к технологическим и рыночным изменениям. Показано, что стартап-компании и компании с гибкой, децентрализованной системой управления лучше приспособляются к быстрой динамике изменений внешней среды. Изучены современные трансформации системы управления инновационных компаний, позволяющие им выходить на международные рынки, гибко подстраиваясь под внешние условия и повышая эффективность работы на рынке. Исследование показывает, что при выходе на международные рынки зарубежные филиалы и подразделения сохраняют специфику организации управления головной организации. Подобные трансформации способны увеличивать рыночную капитализацию, чистую прибыль компании, производительность труда и другие экономические показатели, а также адаптировать корпоративную культуру к новой стратегии компании.

Currently, companies are being under the pressure because of constant appearance new technologies, new business models, changes in life priorities and nature of consumption of different segments of population. Companies have to show high mana-

gerial flexibility and technical pro-activity for survival and development in such conditions. All this forms new requirements for the company's management system, dynamic and nature of its transformation. Management system must not only quickly adapt to external changes, but also engaged in foresight this changes and reorganize in advance its internal business process and system of management relationship.

The article describes terminological apparatus and kinds of management system. The conceptual base, functions and specificity of the management system of successful innovative companies are investigated. The influence of the kind of management system on the company's adaptation rate to technological and market changes are considered. It is shown that start-up companies and companies with a flexible and decentralized management system are better adapted to the rapid dynamic of changes of external environment. A modern transformation of the management system of innovative companies has been studied, allowing companies to enter international markets, flexibly adjusting to external conditions and increasing company performance in the market. The research shows that when entering on the international markets foreign branches and departments save specificity of the organization of management of the parent company. Such transformations can increase the market capitalization, net profit, labor productivity and other economic indicators as well as adapt corporate culture to the new company strategy.

Ключевые слова: система управления, трансформация, изменения, структура системы управления, организационные изменения, международные рынки, стартап-компания, управленческие решения, «бирюзовая» компания, организационная структура, бизнес-процессы, управляющая подсистема.

Keywords: management system, transformation, changes, management system structure, organizational changes, international markets, start-up company, management decisions, turquoise company, organizational structure, business processes, management subsystem.

Введение

В современных условиях происходят постоянные изменения конкурентной среды, вызванные внедрением новых технологий. Эти изменения начинаются с перестройки операционных бизнес-процессов в компаниях до кардинальной смены бизнес-моделей в отрасли. В качестве примера последнего можно привести рынок таксоперевозок, когда на него зашла компания Uber. Развитие таких технологий, как большие данные, искусственный интеллект, распределенные реестры, меняют правила ведения бизнеса как для рынков b2c, так и для b2b. Коренным образом перестраиваются процессы сбора и обработки данных о клиентах, коммуникации с клиентами. Меняется потребность в структурах, которые обслуживают бизнес-процессы, построенные на новых технологиях.

Соответственно, компания, которые работают в условиях постоянных изменений, вынуждены приспосабливаться к новым условиям, в догоняющем порядке внедрять новые технологии, перестраивать свои процессы и структуры. Поэтому исследование особенностей адаптации и новых структур и систем управления является актуальным для российских компаний, которые нацелены на конкуренцию на международных рынках.

Вопросами изучения существующих форм систем управления посвящено много исследований. Однако вопросы трансформации систем управления инновационных компаний, которые выходят на международные рынки, изучены недостаточно полно, поскольку изменения происходят постоянно и требуют периодического мониторинга, анализа результатов и обобщения.

В условиях нарастающей глобализации российским компаниям необходимо анализировать актуальный опыт зарубежных компаний по выходу на международные рынки и адаптации к жесткой конкуренции. Такая работа позволит комбинировать успешные решения для своей ситуации и формировать свои собственные эффективные процессы и инструменты, позволяющие выигрывать в конкурентной борьбе.

Цель исследования заключается в изучении опыта трансформации систем управления успешных инновационных компаний и выявлении факторов, способствующих росту и развитию компании, в том числе на международных рынках.

Научной новизной является исследование опыта трансформации систем управления современных инновационных компаний в современных высокодинамичных условиях, выявление особенностей и структуры систем управления компаний, имеющих зарубежные представительства и филиалы.

В теоретической части работы рассмотрены терминологический аппарат и подходы к определению сущности системы управления. В практической части проводится исследование хозяйственной деятельности, системы управления и особенностей трансформации компании, в том числе при выходе на международные рынки.

Основная часть

Изменения, происходящие в компании, инициируются, принимаются, корректируются или отклоняются системой управления. Именно она является координирующим центром, который определяет изменение процессов внутренней работы, процессов взаимодействия с внешней средой и, в конечном итоге, изменения самой себя, то есть структуры и функций управления.

Рассмотрим понятие системы управления и ее виды. Система управления — значительная составляющая деятельности организации, позволяющая ей функционировать на рынке. Для понимания, что такое система управления, необходимо рассмотреть само понятие «система». У данного термина есть большое количество определений, каждый автор понимает систему по-своему, однако среди этого множества выделим определение такого автора, как В. М. Мишин. Система — это совокупность всех взаимосвязанных элементов, способных взаимодействовать между собой и участвовать в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижению цели [1, с. 23].

Отличие между понятиями «система» и «система управления» состоит в том, что в системе необходим субъект, тот, кто будет задавать темп всей системе, — это лицо, принимающее решение, и сама деятельность по управлению. Понятию «система управления» ученые уделяют особое внимание, особенно когда внешняя среда непредсказуема и неустойчива. Рассмотрим понимание данного термина несколькими учеными и авторами книг по менеджменту:

- по В. Р. Веснину, система управления — это совокупность взаимосвязанных между собой элементов, которые образуют целостность [2, с. 10];
- по В. М. Мишину, система управления — это синтез таких взаимосвязанных подсистем, как управляемая (объект управления) и управляющая (субъект управления), взаимодействующих между собой и внешней средой для достижения целей компании [1, с. 30];
- по М. М. Панову, система управления — это организационный комплекс, состоящий из целей компании, ее объектов, материальных ресурсов, информации и средств управления [3, с. 10–11].

Следовательно, система управления организации — это система, состоящая из таких основных элементов, как структура, функции и принципы системы управления, включающая в себя миссию компании, философию и концептуальную основу. Благодаря системе управления организация управляет объектами внутренней среды, подстраивается под условия внешней с целью достижения стратегических целей.

Каждая система управления состоит из субъекта управления (управляющая подсистема, задающая темп работы всей системе) и объекта управления (управляемая подсистема) (рис. 1 на стр. 111). Управляющая подсистема — совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов и подсистем, имеющих отношение к участию в процессе воздействия на объекты управления и факторы внешней среды путем прямых и обратных связей. В этой подсистеме формируются и принимаются управленческие решения на основе анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбор оптимального варианта для достижения цели. Управляемая подсистема — совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих производственный процесс при создании продукта или услуги для достижения цели организации в целом [4].

Подробно рассмотрим каждый компонент системы управления организации [3, с. 11–12].

Цель или группа целей. На их основе разрабатывается план дальнейших действий компании. Цели разделяют на внутренние (цели самой организации) и внешние, например ожидание потребителей.

Субъект управления. Это может быть лицо, принимающее решение. Он утверждает планы на основании целей и воздействий внешней среды.

Объект управления. К нему относятся подразделения компании, процессы, которые исполняют утвержденный план при воздействии на них условий внешней среды, тем самым получая на выходе фактический результат.

Внешняя среда и ее воздействие на объект управления. К этому компоненту могут относиться действия государ-

ственных органов, а также конкуренты, партнеры, поставщики, потребители, напрямую влияющие на деятельность компании и исполнение ее планов.

Фактические результаты деятельности компании. Это готовые продукты или услуги и план, который уже осуществился.

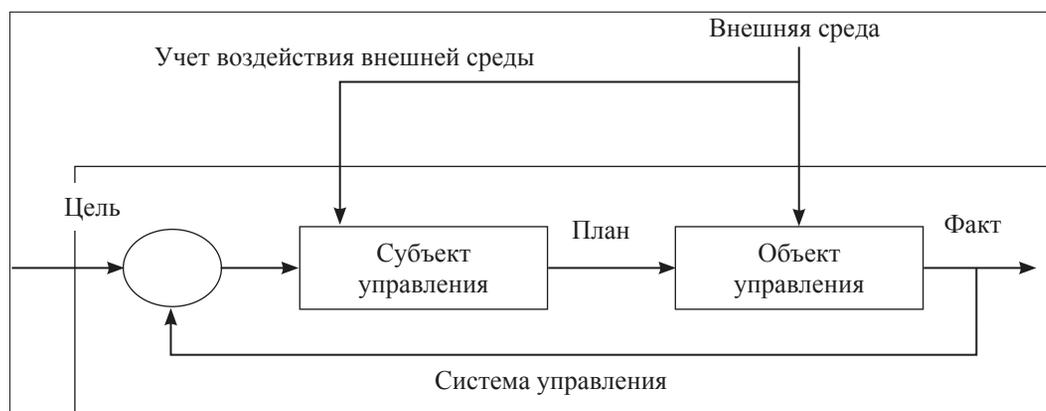


Рис. 1. Система управления в компании

Обратная связь. Предназначена для передачи информации субъекта системы управления об отклонениях фактических показателей от плановых. При отклонениях на данном этапе необходимо управляющее воздействие.

Управление. Это комплекс действий, которые направлены на выработку и реализацию управляющего воздействия для достижения целей всей системы при воздействии факторов внешней среды.

Рассмотрение компонентов системы управления дает понимание основ построения системы управления внутри компании и основу для дальнейших исследований трансформации системы управления под влиянием внешних и внутренних факторов.

Гипотеза исследования. Компаниям, для того чтобы удерживать свои позиции на рынках и расширяться, необходимо менять свои системы управления, подстраиваясь под изменяющиеся условия.

Методология. Для данного исследования были взяты за анализ организационные структуры и система управления компаний. Поиск такой информации осуществлялся с помощью интернет-ресурсов, а именно корпоративных сайтов компаний, с целью использования актуальной информации. Были использованы следующие методы исследования: анализ (разложение описываемого явления на признаки и свойства для более подробного изучения), синтез (объединялась информация о состоянии компании для дальнейшего объединения в систему управления), сравнение (сопоставление построения системы управления в компаниях при выходе на международные рынки).

Результаты. Заблаговременное изменение системы управления во многом определяет успех компании и ее выживание на рынке, особенно это касается компаний, функционирующих на международных рынках, поскольку динамика изменений для них самая мощная. Современные организации вынуждены становиться все более гибкими, поскольку их работа ведется в условиях высокой неопределенности. Стать гибким — значит изменить структуру компании так, чтобы быстро подстроиться под внешние изменения. Трансформируемая структура управления современных успешных компаний все больше превращается

из вертикальной в горизонтальную, так как такая структура упрощает контроль и обеспечивает быстрое реагирование и подстраивание под рыночные изменения, что, в свою очередь, положительно сказывается на конкурентоспособности организации, ее капитализации и рентабельности. Рассмотрим, как менялась структура и система управления успешных инновационных компаний.

Один из ярких представителей инновационного бизнеса — международная корпорация Google, реорганизованная в международный конгломерат Alphabet Inc. в 2015 г. Благодаря специфике работы внутри компании, грамотному анализу конкурентов и способности видеть перспективы в инновациях (GoogleGlass), компания который год лидирует в ТОП-10 поисковых систем мира, занимая первую строчку рейтинга [5].

Работа Google базируется на следующих принципах: долгосрочный фокус, обслуживание конечных пользователей, не сотвори зла, делая этот мир лучше. Также важным ее отличием от остальных организаций является отсутствие четкой иерархии и ролей, то есть управляет не только директор, но и сотрудник. В компании работает такое понятие, как меритократия — это такой принцип управления, когда руководящие посты занимают способные люди, независимо от своего финансового достатка и социального происхождения. При таком принципе управления решения принимают и начальники, и сотрудники. По мнению основателей Google, меритократия способна порождать лучшие и креативные решения и создает атмосферу, где сотрудники чувствуют себя ценными, нужными и наделенными властью. Она разрушает культуру страха и предвзятость, мешающие свершиться чему-то новому [6, с. 58–60]. Это привело не только к популярности и первой строчке рейтинга, но и к тому, что на долю компании приходится 70 % запросов жителей всего мира, причем треть трафика приходится на жителей США [5].

Благодаря тщательному анализу конкурентов компания завоевала международные рынки. Так, в начале 2000-х гг. Google уверенно завоевал российский рынок, сместив отечественную компанию «Яндекс», которая вовремя не разглядела и недооценила своего западного конкурента и не предприняла никаких действий. Первое, что сделали работники Google на российском рынке, — увеличили долю

поиска в Рунете, учитывая русскую морфологию и локализовав свои продукты. Затем в 2006 г. компания открыла представительство в России и увеличила свое визуальное присутствие с помощью активного маркетинга в Сети, рекламных ширококомасштабных компаний по телевидению

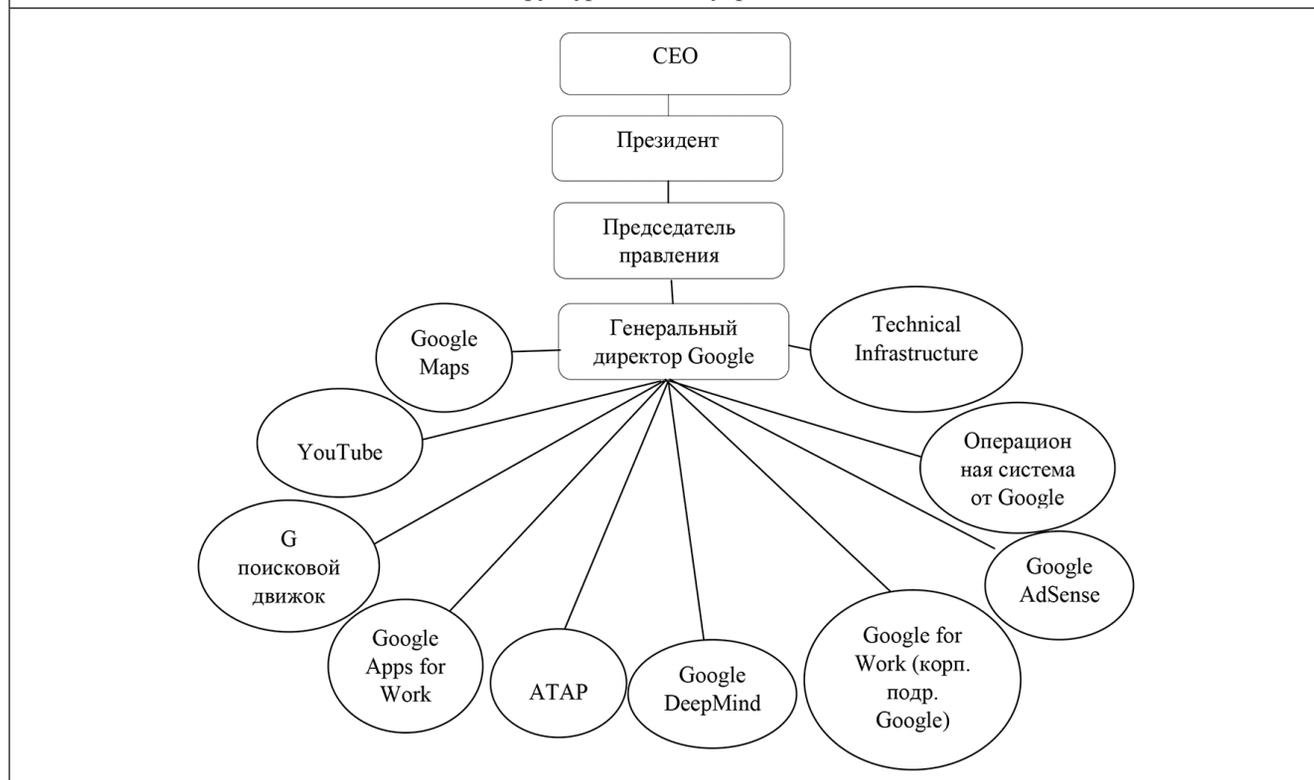
и других СМИ, наружной рекламе [7, с. 100–115]. Быстрые и уверенные действия позволили компании уверенно закрепиться не только на российском рынке, но и на рынках других стран. Рассмотрим концептуальную основу и функции системы управления Google в табл. 1.

Таблица 1

Анализ компонентов системы управления на примере компании Google

Концептуальная основа системы управления	Функции системы управления
Постоянный поиск и привлечение различных стартапов. Постоянный рост. Базируется на трех принципах: долгосрочный фокус, обслуживание конечных пользователей, не сотвори зла, делая этот мир лучше. Принцип управления — меритократия. Полная свобода действий и комфортные рабочие условия. Постоянное улучшение	Планирование. Организация. Мотивация. Отсутствие контроля. Нет четкой иерархии. Постоянный анализ рынков и предпочтений клиентов. Коммуникации (в принятии решения участвует весь персонал, а не только руководитель). Целостность концепции и донесение ценности. Поиск ресурсов для запуска нового продукта. Формирование и развитие команды. Запуск работы (первые продажи и выход на проектные мощности). Поиск ресурсов и возможностей для масштабирования. Запуск масштабирования.

Структура системы управления



Как показано в табл. 1, компания Google ориентирована на высокую гибкость стратегии, активный поиск новых возможностей и максимальное вовлечение всего персонала в процесс поиска новых возможностей и постоянных улучшений. Акцент в стратегической и операционной деятельности ставится на продуктах и процессах их продвижения.

Следующий представитель инновационного бизнеса — российская компания «Яндекс», занимающая последнее место в ТОП-10 поисковых систем мира по состоянию на 2017–2018 гг. [5]. В отличие от Google, в компании присутствует принцип единоначалия, иерархии и производственной дисциплины. Нужно отметить, что компания максимально учитывает особенности иностранного потребите-

ля и подстраивается под него. «Яндекс» работает не только на российском рынке, но и на рынках СНГ и Турции, однако и на этих рынках компания исполняла роль догоняющего, поскольку «Яндекс» вовремя не разглядел и не изучил своего конкурента. Первым иностранным рынком был рынок Украины в 2007 г., на котором компания заняла лишь 20 % доли. Для более продуктивной локализации компания открыла свое представительство в Киеве и Одессе [6, с. 184].

В 2009 году компания выходит на рынок Казахстана. Это означает, что идет продвижение основных сервисов как на русском, так и на казахском языках, а также учитывается местная морфологии. Сотрудники компании также усовершенствовали цифровые карты этой страны с точностью

до дома [7, с. 185]. В апреле следующего года «Яндекс» выходит на рынок Белоруссии. Как отмечал основатель компании Аркадий Волож, компания специально локализовала поиск под белорусскую аудиторию, разработав специальный сайт на белорусском языке, то есть весь контент и большая часть сервисов оптимизированы под пользователей страны. Для расширения своей локализации в сервисе «Яндекс.Новости» компания заключила 73 договора с белорусскими СМИ [6, с. 186].

Благодаря открытию офиса в Казани в 2010 г., где компания освоила тюркскую морфологию, в сентябре 2011 г. «Яндекс» вышел на рынок Турции с сервисами, специально подстроенными под турецких пользователей. Например, сервис «Яндекс.Пробки» по-турецки стал одним из самых сильных маркетинговых ходов первого зарубежного проекта компании. Компания не просто локализовала свои сервисы, но и сделала их совершенно новыми. На этом рын-

ке «Яндекс» обогнал Google. Google особо не занимался турецким рынком: сервисов мало, карта не самая сильная, пробки не показывает. «Яндекс» подробно проанализировал ситуацию, и сейчас на сайте жители могут найти расписание Рамадана, расписание спортивных матчей (в этой стране особенно любят футбол), а также запущена панорама и пробки, которая имеет значительный успех среди турецких жителей [6, с. 190–191].

Такое расширение индексации за пределы Рунета преследовало следующие цели: удержание российского пользователя, которому понадобились иноязычные сайты, транслокализация компании и расширение рекламной базы и возможностей с последующим повышением тарифов на контекстную рекламу.

Рассмотрим концептуальную основу и функции системы управления Яндекс в табл. 2.

Таблица 2

Анализ компонентов системы управления на примере компании «Яндекс»

Концептуальная основа системы управления	Функции системы управления
<p>Анализ своих реальных возможностей и выход на те рынки, где действительно можно конкурировать (т.е. компания не будет вытеснять конкурента, у которого больше власти на рынке. Например, в США «Яндекс» со своим поиском выходить не будет, поскольку на этом рынке уже есть два сильных игрока. По мнению Воложа, не имеет смысла выходить на те рынки, где уже есть конкуренция) [6, с. 192].</p> <p>Постоянное изменение организационной структуры в соответствии с изменениями на рынке. Структура управления компании пришла к линейной структуре от матричной [7; 8; 9].</p> <p>Принцип единоначалия.</p> <p>Производственная дисциплина.</p> <p>Четкая иерархия.</p> <p>Привлечение лучших специалистов, в том числе иностранных</p>	<p>Планирование.</p> <p>Организация.</p> <p>Мотивация.</p> <p>Контроль.</p> <p>Постоянный анализ рынков.</p> <p>Развитие на иностранных рынках.</p> <p>Анализ предпочтений потребителей.</p> <p>Целостность концепции и донесение ценности.</p> <p>Поиск ресурсов для запуска нового продукта.</p> <p>Формирование и развитие команды.</p> <p>Запуск работы (первые продажи и выход на проектные мощности).</p> <p>Поиск ресурсов и возможностей для масштабирования.</p> <p>Запуск масштабирования</p>
Структура системы управления	
<pre> graph TD GD[Генеральный директор] --> CD[Коммерческий директор] GD --> DR[Директор по рекламе] GD --> DTR[Директор по технологиям и разработке] GD --> TD[Yandex Labs] GD --> FD[Финансовый директор] GD --> DMS[Директор по маркетингу сервисов] GD --> DPV[Директор по правовым вопросам] </pre>	

Компания «Яндекс» активно пробует новые подходы к организации системы управления, однако по-прежнему присутствует сильный контроль и централизация в принятии решений, что не дает возможности повышать гибкость и адаптивность компании. Для руководства первичным является прозрачность работы подчиненных, четкое выполнение указаний и достижение запланированных результатов. В операционном управлении акцент ставится на принятие решений вышестоящими в иерархии сотрудниками, а для нижестоящих — выполнение указаний, а не свободу принятия решений, креативность и постоянный поиск новых возможностей.

Несмотря на различные структуры системы управления «Яндекс» и Google и принципы их работы, компании продолжают успешно работать на рынках и сохранять свое конкурентное лидерство. Такое различие иной раз доказывает, что компании не обязательно быть «бирюзовою» по работе и структуре, чтобы добиться успеха или стать «единорогом в бизнесе».

Рассмотрим еще одного представителя инновационного бизнеса, одну из самых молодых компаний-«единорогов». Американская компания OculusVR — главный стартап современного IT-мира, который был выкуплен компанией Facebook [10]. Компания специализируется на аппаратных и программных продуктах виртуальной реальности.

Она, являясь одной из самых молодых компаний-«единорогов», обслуживает клиентов по всему миру. Именно поэтому она так привлекает к себе внимание многих компаний и стартапов, желающих повторить такой же грандиозный успех.

Изначально, как и у всех стартапов, система управления была «бирюзовой»: три человека вместе начинали основывать компанию, все были равны, но с момента приобретения Марком Цукербергом компания автоматически стала составляющей традиционной системы управления в составе Facebook. Рассмотрим, как трансформировалась система управления OculusVR до и после выхода на мировой уровень (рис. 2, 3).

Год спустя после присоединения компании к Facebook OculusVR начинает приобретать иностранные

стартапы по направлению своей деятельности. Например, в 2015 г. организация приобрела британский стартап SurrealVision, а в 2016 г. — датский стартап TheEyeTribe. Благодаря помощи Марка Цукерберга, гениальности основателя очков виртуальной реальности Палмера Лаки, компания сразу начала выход на иностранные рынки. Также благодаря сотрудничеству с корейской компанией Samsung для разработки одновременного использования очков виртуальной реальности и смартфона компания вмиг завоевала мировой рынок. Поэтому система управления компании поменялась добавлением подразделения по разработке SamsungGearVR и торговых представительств в странах выхода.

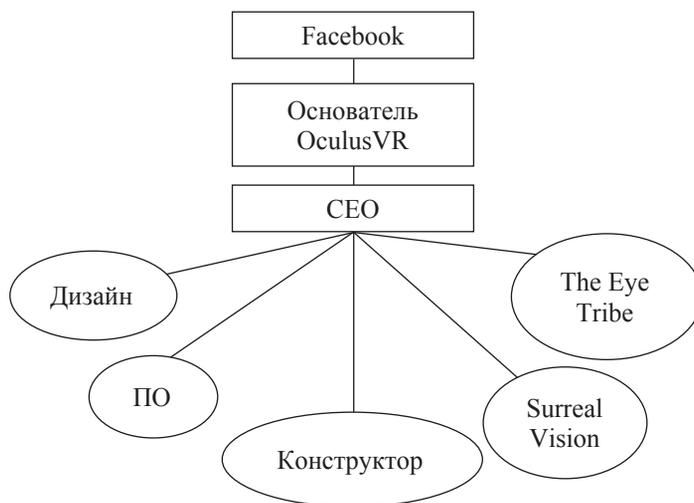


Рис. 2. Система управления OculusVR на американском рынке

Американская инновационная компания-разработчик компьютерных игр Valve была создана еще в 1996 г. бывшими сотрудниками Microsoft [11], но до сих пор о ней мало что известно.

Компания сама по себе уникальна, ее уникальность заключается в неизменности принципа работы «бирюзовой»

компании на протяжении уже больше 20 лет, то есть в компании отсутствует организационная структура, каждый сотрудник делает, что хочет, компания не набирает людей по определенной специальности [12]. Рассмотрим систему управления компании до выхода на международные рынки и после (табл. 3 на стр. 115).

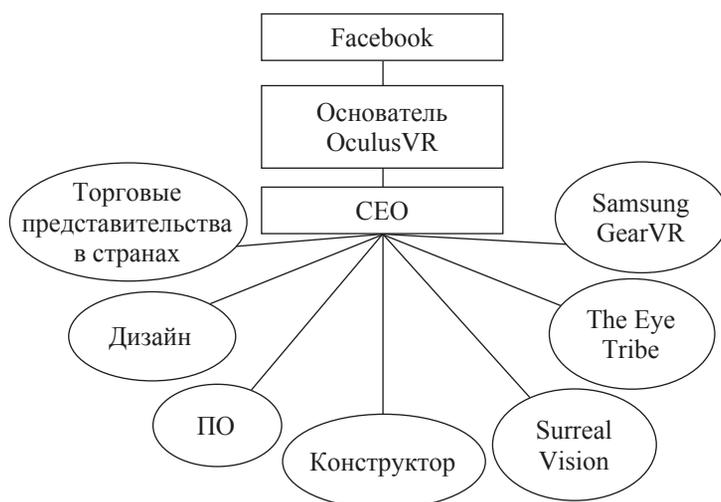
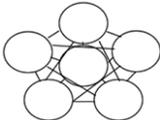
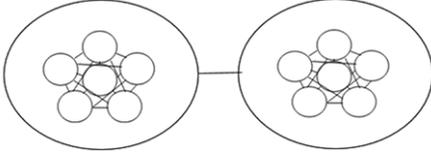


Рис. 3. Измененная система управления OculusVR при работе на иностранных рынках

Поскольку в Valve отсутствуют должности и отделы, то на схеме невозможно указать их наименования, однако схема системы управления соответствует системе управления «бирюзовой» компании. Сотрудники сами формируют

рабочие группы, переманивая друг друга в проекты. Лишь между собой они выбирают лидера, который будет держать всю информацию о проекте и координировать его. Составы группы часто меняются во избежание бюрократии [12].

Изменение системы управления компании Valve

Система управления Valve на американском рынке	Измененная система управления Valve при работе на иностранных рынках
	

Компания имеет дочернее предприятие в Люксембурге. В ней работа также построена по принципу «бирюзовой» организации. Дочернее предприятие занимается развитием сервиса «Steam» и организацией сотрудничества с разработчиками, которые хотят продавать свои игры в магазине компании. При выходе на иностранный рынок Valve изменила систему управления путем открытия дочерней компании.

Следующий объект для анализа трансформации системы управления стартап-компаниями, планирующей выход на международный рынок, — американское мобильное приложение «Snapchat» для обмена сообщениями с прикрепленными фото и видео [13]. Об этой компании мало что известно, но, как и все стартапы, она начинала работать, как «бирюзовая» компания, однако со временем перешла на традиционную систему управления (рис. 4, 5).

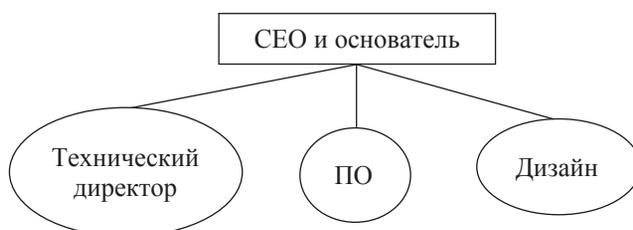


Рис. 4. Система управления Snapchat на американском рынке

При выходе на иностранный рынок компания организовала отдел по сбору и анализу данных об использовании данного приложения в странах выхода. Эти функции схожи

с отделом маркетинга. Таким образом, для работы на иностранных рынках компания добавила отдел, занимающийся аналитикой, рекламой и продвижением.

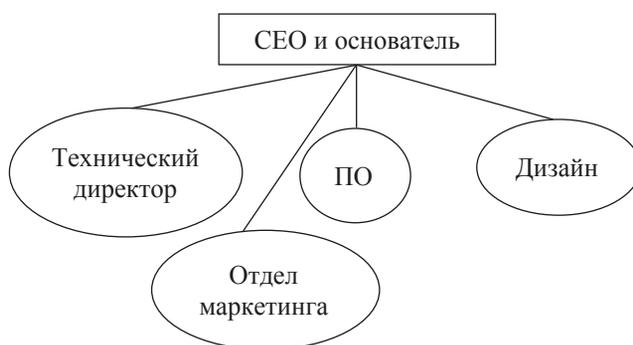


Рис. 5. Измененная система управления Snapchat при работе на иностранных рынках

Анализ системы управления инновационных компаний при выходе на международные рынки показал, что каждая компания по-своему перестраивает систему управления и ее структуру: кто-то остается «бирюзовой» компанией (Valve), кто-то переходит на традиционную систему управления (OculusVR, Snapchat), а есть компании, где основатели или акционеры нанимают профессиональных управленцев. Также выяснилось, что каждая компания при выходе на иностранный рынок меняет свою систему управления путем добавления подразделений, занимающихся обслуживанием и анализом клиентов в странах выхода, открытия офисов и торговых представительств или дочерних предприятий.

В заключение необходимо отметить, что нет единой схемы трансформации системы управления при выходе на международный уровень. Компании находятся в поиске своих решений, которые максимально эффективно решают их задачи, с учетом сложившихся условий и уровня неопределенности на фокусном рынке. После изучения особенностей формирования системы управления при выходе на иностранные рынки необходимо провести исследование концепций, заложивших основу изменениям, то есть рассмотреть, как компания перестраивается изнутри, что является дальнейшим предметом исследований авторов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов. 2-изд., стер. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 527 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ТК Велби : Проспект, 2006. 504 с.
3. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРП. М. : ИНФРА-М, 2014. 255 с.
URL: <http://www.znaniium.com>
4. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации : учебник. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml
5. ТОП-10 поисковых систем мира на 2017–2018 гг. URL: <https://9186748.ru/top-10-poiskovyh-sistem-mira-na-2017g/>
6. Шмидт Э., Розенберг Д., Игл А. Как работает Google : пер. с англ. М. : Эксмо, 2016. 384 с.
7. Дорофеев В. Яндекс Воложа : История создания компании мечты. М. : Альпина Паблишер, 2013. 358 с.
8. «Яндекс» вывел разработку из департаментной структуры. URL: <https://roem.ru/20-03-2012/126216/yandeks-vyvel-razrabotku-iz-departmentnoy-struktury/>
9. Организационная структура управления ООО Яндекс. URL: <http://referativno.ru/>
10. Обозреватель Weird: Как OculusRift из гаража попал в офис Марка Цукерберга. URL: <https://vc.ru/social/3925-oculusrift>
11. История компании Valve, или успех с первой игры. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2030767>
12. Как устроена компания Valve — разработчик игр. URL: <https://dengodel.com/interesting/392-kak-ustroena-kompaniya-valve-razrabotchik-igr.html>
13. Обзор компании Snapchat. URL: <https://www.zerich.com/analytics/materials/20.html>

REFERENCES

1. Mishin V. M. Research of control systems. Moscow, UNITY-DANA Publ., 2005. 527 p. (In Russ.).
2. Vesnin V. R. Management. Moscow, TK Velbi, Prospect Publ., 2006. 504 p. (In Russ.).
3. Panov M. M. Activity Evaluation and KPI Based Management System. Moscow, INFRA-M Publ., 2014. 255 p. (In Russ.).
URL: <http://www.znaniium.com>
4. Rogozhin S. V., Rogozhina T. V. Organization Theory. (In Russ.). URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml
5. TOP-10 search engines of the world for 2017–2018. (In Russ.). URL: <https://9186748.ru/top-10-poiskovyh-sistem-mira-na-2017g/>
6. Schmidt E., Rosenberg J., Eagle A. How does Google. Trans. from English. Moscow, Eksmo Publ., 2016. 384 p. (In Russ.).
7. Dorofeev V. Yandex Volozh: The history of the creation of a dream company. Moscow, ALPINA PUBLISHER, 2013. 358 p. (In Russ.).
8. Yandex led the development of the departmental structure. (In Russ.). URL: <https://roem.ru/20-03-2012/126216/yandeks-vyvel-razrabotku-iz-departmentnoy-struktury/>
9. Organizational management structure of Yandex. (In Russ.). URL: <http://referativno.ru/>
10. Browser Weird: How OculusRift from the garage got into the office of Mark Zuckerberg. (In Russ.). URL: <https://vc.ru/social/3925-oculusrift>
11. The history of the company Valve, or success from the first game. (In Russ.). URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2030767>
12. How does the company Valve — game developer. (In Russ.). URL: <https://dengodel.com/interesting/392kak-ustroena-kompaniya-valve-razrabotchik-igr.html>
13. Company Overview Snapchat. (In Russ.). URL: <https://www.zerich.com/analytics/materials/20.html>

Как цитировать статью: Горевая Е. С., Аксенова К. А. Современные трансформации системы управления инновационных компаний // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 2 (47). С. 109–116. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.223.

For citation: Gorevaya E. S., Aksenova K. A. Modern transformation of the management system of innovation companies. *Business. Education. Law*, 2019, no. 2, pp. 109–116. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.223.