

УДК 519.865.5

Vad. A.Drabenko, D.V.Drabenko,  
Val. A.Drabenko, S.N.Zakharov

Вад. А.Драбенко<sup>1</sup>, Д.В.Драбенко<sup>2</sup>,  
Вал. А.Драбенко<sup>3</sup>, С.Н.Захаров<sup>4</sup>

**CLASSIFICATION AND ACTUALIZATION  
OF THE PROBLEM OF INFORMATIONAL  
AND MANAGERIAL INNOVATIONS IN  
SMALL ENTERPRISES**

**КЛАССИФИКАЦИЯ И АКТУАЛИЗАЦИЯ  
ПРОБЛЕМЫ ИНФОРМАЦИОННО-  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В МА-  
ЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

This article discusses the main approaches to innovative problems in small enterprises related to both the peculiarities of the development of Russian small business and the mentality of decision-makers. The relationship between management innovations, the management system and a number of factors characterizing the sustainability of decisions, product, economic potential, etc., has been determined.

В данной статье рассматриваются основные подходы к инновационным проблемам на малых предприятиях, связанные как с особенностями развития Российского малого бизнеса, так и с менталитетом руководителей, принимающих решения. Определена взаимосвязь между управленческими инновациями, системой управления и целым рядом факторов, характеризующих устойчивости решений, продукта, экономического потенциала и т.д.

**Keywords:** innovation, small business, management, solutions, economic potential

**Ключевые слова:** инновация, малый бизнес, управление, решения, экономический потенциал

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-128-132

Как известно, инновации составляют основу предпринимательства. Практически все новые фирмы рождаются из развития, которое является инноваторским, по сравнению с их существующими конкурентами на рынке. На решение таких задач малые предприятия затрачивают примерно в 4 раза меньше времени и средств, чем крупные предприятия. Причём, по данным Национального научного фонда США, на единицу затрат количество нововведений в малых предприятиях выше по сравнению со средними в четыре, а в сравнении с крупными – в 24 раза [1].

Парадоксально, но растущие поступления данных для малых предприятий благодаря информационным технологиям, не находят отражения в лучшем осознании технологических и экономических возможностей или в большей ясности относительно стратегических выборов. Доступ к ноу-хау и информации является намного более затруднительным и пропорционально более дорогим для малых предприятий, чем для крупных предпринимательских структур. Кроме того, малые предприятия зачастую теряются в массе услуг поддержки и не желают обращаться в существующие службы и системы за помо-

<sup>1</sup> Драбенко Вад. А., заведующий кафедрой ИТБиП, доктор технических наук, кандидат экономических наук, профессор; Автономное образовательное учреждение высшего образования Ленинградской области "Государственный институт экономики, финансов, права и технологий" (АОУ ВО ЛО ГИЭФПТ), Ленинградская область, г. Гатчина

Drabenko Vad. A. Head of the Department of ITSL SIEFL&T, Doctor of Technical Sciences, PhD in Economics, Professor; Autonomous Educational Institution of Higher Education of the Leningrad Region "State Institute of Economics, Finance, Law and Technology" (AOU VO LO GIEFPT), Leningrad Region, Gatchina

E-mail: drv@rshu.ru

<sup>2</sup> Драбенко Д.В., научный сотрудник, кандидат технических наук, магистр природопользования; Федеральное государственное бюджетное учреждение "Арктический и антарктический научно-исследовательский институт" (ФГБУ ААНИИ), г. Санкт-Петербург

Drabenko D.V., Researcher, PhD in Technical Sciences, Master of Nature Management; Federal State Budgetary Institution "Arctic and Antarctic Research Institute" (FGBU AARI), Saint-Petersburg

E-mail: drabenko@aari.ru

<sup>3</sup> Драбенко Вал. А., доцент кафедры Навигационной гидрометеорологии и экологии, кандидат физико-математических наук, магистр управления, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова" (ФГБОУ ВО "ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова"), г. Санкт-Петербург

Drabenko Val. A., Associate Professor of the Department of Navigational Hydrometeorology and Ecology, PhD in Physical and Mathematical Sciences, Master of Management, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "GUMRF named after Admiral S.O. Makarov", Saint-Petersburg

E-mail: drv@rshu.ru

<sup>4</sup> Захаров С.Н., магистр экономики, начальник группы Финансового контроллинга ПАО "Еврохим"  
Zakharov S.N., Master of Economy, Head of the Financial Controlling Group of PJSC Eurochem

щью. Глава малого предприятия нередко фактически один выполняет функции управления, и недокомплектованность штатов является распространённым явлением. По различным причинам компании не всегда извлекают максимальную выгоду даже из технологий, которые они разрабатывают.

Отсутствие организационных нововведений становится серьёзным недостатком, не позволяющим обновлять неэффективные модели управления, которые, к сожалению, ещё применяются на большом числе предприятий. При этом нужно чётко понимать, что нет изоляции между инновационной фирмой и средой, их взаимовлиянием.

Анализ показывает, что специфическое содержание инноваций, в том числе специального класса инноваций – управленческих инноваций – составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменений.

Управленческие инновации реализуются в трёх основных формах адаптационных механизмов – структурного, административного и информационного – и направлены на разработку соответствующих воздействий на основе использования всех видов информации и прогнозных оценок будущих состояний инновационной деятельности на предприятии.

Средством управляемого развития являются нововведения, т.е. целенаправленные изменения, новые элементы, сознательно внедрённые в производственную культуру и структуру организации. Однако с инновационными процессами, с внедрением нововведений мы имеем дело только там, где проводятся целенаправленные изменения, соответствующие выбранному направлению развития, зафиксированным результатам, к которым должны привести изменения, и обеспечиваются все условия, при которых процесс преобразований протекает наиболее эффективно.

Основными характеристиками нововведения являются:

- предмет инновации (что изменяется и как изменяется);
- степень новизны;
- глубина преобразований (степени радикальности изменения предмета инновации);
- масштаб преобразований (затрагивается ли деятельность одной или нескольких сфер деятельности или всей фирмы в целом);
- уровень разработанности (степень подготовленности новшества к внедрению);
- потенциал новшества (оценка ожидаемого полезного эффекта и её обоснование);
- ожидаемая продолжительность внедрения;
- трудоёмкость внедрения;
- объём финансовых затрат на внедрение.

Для эффективного решения задачи управления инновационными процессами необходима специальная система. Такие системы на предприятиях складываются в основном путём проб и ошибок. Но путь этот неэффективный. Система управления развитием предприятия должна проектироваться на фундаменте современной науки управления.

Нововведение в контексте деятельности отдельного предприятия (т.е. на его уровне) – это переход на новый, более совершенный способ деятельности, обеспечивающий рост возможностей предприятия. В данном случае не очень важно, каков этот новый уровень. Он может соответствовать лучшим образцам в рамках данной отрасли, передовому уровню в стране, лучшим мировым образцам, последним достижениям научных исследований. В конечном итоге уровень нововведения будет задавать потенциал развития предприятия. Если рассматривать предприятие как систему, то реализация каких-либо нововведений означает целенаправленное обновление любого её элемента. По сути – это появление новой системы (с новыми элементами и связями, новыми значениями основных характеристик, выходных параметров). Традиционно выделяют продуктовые нововведения (т.е. изменения самого результата деятельности предприятия), технические, технологические, а также нововведения в сфере управления. Управленческие нововведения часто выпадают из поля зрения руководителей, сводящих обычно развитие предприятия к техническим или технологическим новациям. При таком подходе предприятие не рассматривается как система деятельности, из неё выхватывается лишь её "основной" процесс. Потенциал организации воспринимается однозначно как технический и технологический. Организационный и кадровый потенциалы (т.е. степень наращивания возможностей за счёт более эффективного управления и использования человеческих ресурсов) серьёзно не используются. Таким образом, возможности для развития существенно снижаются. Если предприятие – это совокупность, система сфер деятельности, то управление осуществляется по отношению к элементам этой системы – производству, кадрам, финансам, реализации продукции и т.д., а также ко всей системе в целом.

Разнообразные задачи, которые решаются в процессе управления, можно объединить, сведя к выполнению ряда базовых управленческих функций: планированию, организации, контролю, руководству, а также метафункции – анализу.

Поскольку обновление, развитие любой деятельности происходит за счёт совершенствования методов её реализации, можно утверждать, что точками возможных нововведений в сфере менеджмента являются методы реализации вышеперечисленных функций при управлении всеми сферами деятельности предприятия, а также способы распределения этих функций на предприятии, т.е. организационные структуры.

Проявление необходимости в управленческих инновациях, а также их фактическое осуществление происходят именно на уровне методов, которые используются руководителями предприятий при решении определённых задач в процессе управления теми или иными сферами деятельности.

Анализируя инновационные процессы в сфере менеджмента, важно отметить, что в основе управленческих нововведений лежат объективные процессы изменения условий хозяйственной деятельности предприятий и соответственного изменения содержания управленческой деятельности. Можно выделить разные модели управления предприятием в зависимости от условий деятельности – модель рационального управления в спокойной, стабильной внешней среде; модель управления в условиях достаточно динамичного рынка и модель приспособления к спонтанно, неожиданно возникающим проблемам, угрозам и возможностям, проистекающим из внешней среды предприятия. Условия, в которых существует сейчас российский малый бизнес, в целом соответствуют последнему варианту. Это задаёт определённую логику анализа управленческих новаций. Во-первых, выявление того, в какой степени нововведения в управлении малыми предприятиями в России адекватны тенденциям развития социально-экономической ситуации в стране, а, значит, способны в известной мере повысить устойчивость малых предприятий и их выживаемость. Во-вторых, насколько процесс внедрения управленческих новаций соответствует известному мировому опыту.

По мере изменения уровней нестабильности управленческая практика выработала ряд методов организации деятельности фирмы в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения. Чем сложнее и неожиданнее становилось будущее, тем, соответственно, больше усложнялись системы управления, причём каждая последующая дополняла предыдущую. В зависимости от усиления фактора нестабильности можно выделить четыре этапа в развитии этих систем.

Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее ещё можно предсказать путём экстраполяции прошлого. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления, и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них. Управление на основе гибких экстренных решений в условиях, когда многие важные задачи (или обстоятельства внешней среды) возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Мировой опыт показывает, что необходимость выбора адекватной системы управления, а значит и нововведений в существующую систему управления предприятием, объективно определяется уровнем нестабильности среды, в которой предприятие действует или собирается действовать; уровнем сложности и новизны задач, которые вытекают из окружающей обстановки; темпами происходящих изменений. Кроме того, предположим, что существует определённая связь между способностью системы управления предприятия к обновлению, управленческими нововведениями и:

- установками руководителей предприятия именно на развитие. Поскольку те предприятия, которые нацелены на выживание или на стабильное функционирование, обычно не видят необходимости в поиске и внедрении нововведений и решают очень конкретные, предельно обострившиеся проблемы;

- инновационной активностью предприятия в целом; тем, какие именно нововведения и с какой интенсивностью оно осуществляло. Поскольку, с одной стороны, инновационные процессы способны обострить проблемы управления и привлечь к ним внимание, а с другой – готовность к нововведениям на таких предприятиях способна облегчить путь управленческим новациям;

- динамикой инвестиций предприятия – по причине той же внутренней готовности руководителей предприятия к обновлению деятельности, внимания к развитию, осознания необходимости затрат на развитие;

- уровнем финансовой устойчивости или уровнем прибыльности. Поскольку это может служить показателем эффективности управления, а в ситуации финансово-экономического кризиса ещё и способности к гибкости управления, способности перестраиваться в зависимости от меняющихся условий деятельности, а, значит, и способности к управленческим нововведениям;

- возрастом выпускаемой продукции. Поскольку предприятия, имеющие более зрелый продукт, обладают большим опытом хозяйствования в меняющихся за последнее время условиях деятельности, с большей вероятностью были вынуждены перестраивать в чём-то свою деятельность, возможно, менять что-либо в своём управлении (косвенный показатель возраста МП).

Основанием для управленческих нововведений является изменение задач, решаемых предприятием, которое, в свою очередь, вызвано объективными изменениями, происходящими во внешней среде его деятельности. Это верно как для стран с развитой рыночной экономикой, так и для развивающегося российского бизнеса. Причём важно то, что число новых задач, обусловленных изменениями обстановки, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного нашими управленцами в прежних условиях. Трудность состоит и в том, что специфика преобразования российской экономики не даёт возможности постепенного вызревания рыночных отношений, плавного перехода от одной стадии к другой, как это было на Западе, и, соответственно, постепенного усложнения систем управления рыночным поведением предприятий. Быстрое вхождение России в мировую рыночную систему создаёт определённый разрыв между объективными условиями деятельности предпринимательских организаций и уровнем технологии управления, который в состоянии реализовать управляющие этих организаций. Причём темп изменения внешних условий существенно превосходит темп перестройки сознания и уровня профессиональной компетентности подавляющего большинства российских управленцев (в том числе и руководителей малых предприятий, которые, как правило, не обладают специальной подготовкой в сфере менеджмента). Ликвидация этого разрыва возможна за счёт постоянного обновления систем управления на предприятиях, внедрения управленческих новаций, позволяющих учесть исторический опыт развития управления как области профессиональной деятельности, и с технологической точки зрения приблизиться к современному уровню стран с развитой рыночной экономикой.

Новая парадигма менеджмента в развитых странах основана на системном и ситуационном подходе к управлению. Фирма рассматривается как "открытая" система, её успех связывается, прежде всего, с тем, насколько удачно она приспосабливается к своему внешнему окружению: экономическому, социальному, научно-техническому и т.д. Сумеет ли предприятие вовремя распознать угрозы для своей деятельности, не упустит ли оно появляющиеся во внешней среде возможности, сможет ли извлечь максимум выгоды из этих возможностей – вот главные критерии эффективности всей системы управления, по отношению к которым внутренняя рациональность организации производства и управления являются вторичными. Ситуационный подход к управлению гласит, что построение внутрифирменной системы управления есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия со стороны внешней среды, а также учёт технологии производства и качества человеческих ресурсов. Специфика российской социально-экономической действительности заключается в том, что для наших предприятий объективно эта управленческая парадигма является сейчас наиболее актуальной. Однако следует признать, что российские руководители ещё не успели толком освоить предыдущий подход и по-настоящему научиться не только максимально использовать потенциал организации, но и адекватно его оценивать. Общие условия, в которых действуют наши предприниматели, характеризуются достаточно высоким уровнем изменчивости, высоким уровнем вмешательства государства, недостаточностью экономического протекционизма, несформированностью рыночных механизмов, т.е. всем тем, что требует ориентации управления, прежде всего, на внешнюю среду. Наиболее значимое качество управления в нынешних условиях – это гибкость, способность переориентироваться на решение новых задач, использовать новые, адекватные условиям, формы и методы управления. По мере формирования у предприятий рыночно ориентированного поведения у них меняется отношение к задачам управления. Происходит осознание неудовлетворительности имеющегося арсенала средств управленческой деятельности, понимание необходимости изменений. Объективная необходимость управленческих нововведений руководителями малых российских предприятий в значительной мере осознаётся. Потребность в использовании новых методов управления при решении различных управленческих задач испытывают

71%, а при управлении конкретными сферами деятельности – 67% опрошенных руководителей [2]. Выявилась прямая зависимость между включённостью в инновационную деятельность в сфере управления и уровнем развития предприятия. Более высокая прибыльность, положительная динамика инвестиций, ориентация на развитие соотносятся с более высокой степенью осознания необходимости в управленческих новациях и самой инновационной активностью, о которых свидетельствует реализованные и подготовленные нововведения, оценка их положительного влияния на результаты деятельности предприятия. Так, если среди руководителей фирм, работающих в убыток, 56% считают, что им требуются новые методы для решения управленческих задач, то среди руководителей прибыльных предприятий таких 70% (при небольшом уровне прибыльности) и 78% (при среднем уровне прибыльности) [2]. При этом количество управленческих задач, отмеченных одним руководителем, также растёт. Реальная готовность к изменениям сохраняет ту же зависимость: доля руководителей, намеренных изменить методы, минимальна для предприятий, ориентированных на выживание (53%) [2]. Для руководителей МП, имеющих в качестве основной цели развитие, она составляет 72% [2].

В настоящее время уровень реальной готовности руководителей малых предприятий к управленческим нововведениям достаточно низок. Об этом свидетельствует то, что, несмотря на явно проявившееся осознание объективной необходимости управленческих новаций, предпочтения в выборе методов управления, нуждающихся в обновлении, меняются, как только речь заходит о намерениях руководителей действительно что-то изменить. Логическая цепочка "проблема – идея её решения – реализация идеи", лежащая в основе любого нововведения, в том числе и в сфере менеджмента, здесь нарушается, следовательно, не может закончиться нововведением. Так, только 71% опрошенных руководителей МП считают, что для решения управленческих задач им необходимы новые методы, притом, что 76% признались в затруднениях при решении этих задач. Ещё меньше количество желающих реально осуществить изменения – 65% всех опрошенных руководителей [2]. При этом выявилось отсутствие у руководителей системного подхода к управленческим новациям. Потенциал развития малых предприятий за счёт управленческих новаций, способных обеспечить более эффективное управление, на сегодняшний день нельзя оценивать как значительный. Несмотря на то, что практически три четверти опрошенных руководителей малых предприятий испытывают затруднения при решении многих управленческих задач, а также при управлении определёнными сферами деятельности предприятия, и осознают, что им необходимо использовать новые методы в управленческой деятельности, в ходе исследования выявилась низкая готовность к действительным нововведениям в сфере менеджмента, заниженная оценка положительного влияния управленческих новаций на результаты деятельности предприятия со стороны руководителей и относительно низкая их ориентация на развитие. Всё это вместе может выступать серьёзным реальным препятствием к управленческим нововведениям. В то же время специфика малых предприятий такова, что система управления на большинстве из них сводится к минимально необходимому набору функций, а руководители не имеют специального образования в области менеджмента. Это является существенным ограничением для повышения гибкости и эффективности систем управления. Большинство руководителей не считают задачу совершенствования системы управления слишком затруднительной для себя (15% всех, испытывающих затруднения при управлении какими-либо сферами деятельности, назвали именно эту сферу). Предприниматели не видят острой необходимости построения более совершенных систем управления (лишь 24% респондентов указывают на эту необходимость). Следовательно, можно прогнозировать, что значительное число малых предприятий не смогут повысить свою устойчивость и сохранить позиции в бизнесе в тех сферах деятельности, которые наиболее подвержены изменениям и нестабильности. Разорение малых предприятий и возможное снижение их численности в этих сферах, переток в более простые по условиям деятельности отрасли будет являться закономерным следствием ограниченных возможностей систем управления.

#### **Список использованных источников**

1. Kae H. Chung, Hak Chong Lee, Ku Hyun Jung. Korean Management. Global Strategy and Cultural Transformation. – Berlin – N.Y., 1997.
2. Россия в цифрах / Крат. стат. сб. – М., 2019.