

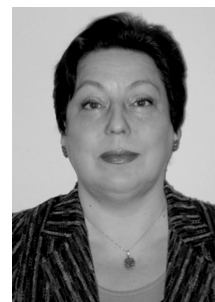
# Преимущества сбалансированной стратегии инновационного развития российских предприятий в современных экономических условиях



**О. Н. Киселева,**  
к. э. н., доцент  
o.kirichenko@rambler.ru



**Н. В. Казакова,**  
д. э. н., профессор  
ninakazakova@yandex.ru,  
ippolitova@fsimp.ru



**В. Ю. Тюрина,**  
д. э. н., профессор  
vut@sstu.ru

**Кафедра экономической безопасности и управления инновациями,  
Саратовский государственный технический университет им. Ю. А. Гагарина**

*В статье обоснована необходимость инновационного развития отечественных предприятий на основе сбалансированного изменения производственной и управленческой сфер. Ответ отечественных предприятий на вызовы внешней среды основывается на активизации деятельности, связанной с разработкой и реализацией технологических форм инноваций. Однако, учитывая динамику и высокую скорость происходящих изменений, своевременность реакции зависит от уровня развития действующей системы управления, являющейся основой функционирования предприятия и одной из важнейших составляющих его инновационного потенциала. Поэтому с целью достижения стратегических целей развития изменения должны затрагивать не только технико-технологическую, но и организационно-управленческую деятельность, что создает необходимые условия для инновационного развития предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегическое инновационное развитие, сбалансированная стратегия инновационного развития, организационно-управленческие инновации.

**И**нновационная активность современных предприятий является неотъемлемым условием осуществления эффективной деятельности. Экономическая ситуация и происходящие геополитические процессы в современном мире требуют от хозяйствующих субъектов непрерывного развития и перехода к новому качественному состоянию, в качестве основы которого выступает инновационная деятельность.

План инновационного поведения предприятий отражает стратегия инновационного развития, представляющая собой совокупность мер и действий, ориентированную на достижение долгосрочных и среднесрочных целей путем эффективного использования существующего и возможного потенциала на основе применения новых знаний.

Очевидно, что «типичных» моделей формирования и реализации стратегии не существует. Каждое предприятие обладает спецификой, которая определяет соответствующую модификацию инновационной стратегии. Выбор оптимальной альтернативы зависит от

поставленных целей развития, имеющегося потенциала предприятия, сложившихся внешних и внутренних условий, этапа жизненного цикла промышленного предприятия. Так, в работах отечественных исследователей можно встретить «рамочные» критерии выбора стратегии инновационного развития, в качестве которых могут выступать темпы обновления и расширения основных фондов предприятия, уровень освоения новых рынков и разработки продуктовых инноваций, темпы наращивания объемов финансирования инноваций, обеспеченность базой НИОКР, темпы роста масштабов производства и прибыли [1].

По мнению авторов, при разработке стратегии инновационного развития предприятий важно ориентироваться не только на решение вопросов, связанных с инновационными процессами в сфере производства. Динамика изменений современных условий хозяйствования и характерная неопределенность внешней среды предъявляют к предприятиям жесткие требования к их способности быстрого реагирования и ответной реакции на изменения. Основой «правильного»

реагирования предприятия является уровень развития его системы управления, которая «включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование» [2].

В изменившихся условиях хозяйствования российской экономики «конкуренция товаров и услуг трансформируется в конкуренцию организаций, в соперничество управленческих знаний, искусства и мастерства управления» [3]. Как указывается В. Ф. Комаровым и К. П. Корсунь, рыночное соответствие обеспечивается за счет регулярного организационного развития, а основным инструментом при этом являются управленческие инновации [4]. При этом «лишь быстрота и оперативность реакции организации (предприятия) на внешние изменения и реализация ответных действий позволят организации выйти из зоны нестабильности и конкурентоспособно функционировать в новых условиях окружающей среды» [5].

В контексте поиска решений проблемы низкой инновационной активности отечественных предприятий необходимо обратиться к внутренней среде функционирования как основному источнику резервов повышения инновационности и прежде всего, к системе управления.

Учитывая существующий разрыв между требованиями внешней среды и состоянием внутренней среды, выработка и реализация инновационных целей и стратегических направлений инновационного развития требует подхода, объективно учитывающего совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих как на осуществление инновационной деятельности, так и определяющих эффективность функционирования, выступающего в качестве «почвы» инновационного развития предприятия. В качестве основы такого подхода целесообразно рассматривать сбалансированность инновационной стратегии, направленную на предотвращение существующего дисбаланса между требованиями внешней среды и состоянием системы управления, предусматривающую обеспечение соответствующего развития составляющих системы промышленного предприятия для достижения общих целей развития.

В основе существующего разрыва между внешней и внутренней средой, лежат диспропорции между инновационной деятельностью и действующей системой управления предприятием, выраженные в существующем дисбалансе уровня развития последней и требованиями процессов разработки и реализации инноваций. Превалирование в функционировании предприятий устаревших методов и технологий управления оказывает негативное влияние не только на текущие процессы осуществления деятельности, но и не может обеспечить эффективными управленческими решениями процессы модернизации, обновления и развития имеющегося потенциала для целей инновационного развития. Проблемы современных промышленных предприятий в своем большинстве инициированы «отстающей» от требований происходящих изменений системы управления, проецирующей свои недостатки на происходящие процессы в виде снижения эффективности функционирования

и неспособности подготовить «необходимую почву» для разработки и реализации инноваций. Поэтому аспект сбалансированности инновационной стратегии промышленного предприятия должен быть рассмотрен через призму динамического соответствия управленческих инновационных ресурсов существующим потребностям для обеспечения реализации проектов технико-технологического инновационного развития. В связи с этим представляется необходимым обращение к варианту инновационной стратегии, при котором основой достижения целей является сбалансированность осуществления инновационной деятельности как разработки и реализации технологических форм инноваций и соответствующего развития сферы функционирования предприятия путем повышения эффективности действующей системы управления для создания необходимых условий для инновационного развития.

Организационно-управленческие инновации, реализованные в системе управления промышленным предприятием, являются инструментом его сбалансированного инновационного развития, определяют его способность и готовность к изменениям, сопряженным с инновационной деятельностью. Как показывает практика, внедрение организационно-управленческих инноваций «подготавливает» систему управления к преобразованиям, делая процесс перехода к новому состоянию не таким радикальным и болезненным для всех участников изменений на предприятии, и прежде всего — его работников. Именно реализация организационно-управленческих инноваций и приведение системы управления в соответствие с потребностями технологических инноваций является основой для выбора стратегии развития. Поэтому организационно-управленческие инновации должны занять одну из приоритетных позиций в вопросах инновационного развития промышленных предприятий.

Таким образом, на сегодняшний день имеет место необходимость активизации управленческой системы как фактора инновационной активизации предприятий, в результате чего возникает объективная необходимость развития действующих систем управления предприятиями для обеспечения их эффективности и соответствия изменившимся условиям хозяйствования. В контексте инновационного вектора развития экономики, система управления должна обеспечить соответствующими решениями сложные управленческие проблемы, связанные с реализацией инновационных проектов на предприятиях. Внедрение новых технологий и производство новой продукции требует новых управленческих подходов.

Проблема развития систем управления предприятиями как фактора инновационного развития предприятий в настоящее время находит отражение в исследованиях зарубежных и отечественных ученых. Так, в зарубежных источниках с развитием систем управления непосредственно связывается успех деятельности современных организаций в целом [6, 7, 8].

В отечественной науке позиция исследователей относительно проблемы развития системы управления предприятием определяется, прежде всего, пре-

валирующей ориентацией на развитие технической и технологической сферы. Так, Р. И. Зайнетдинов, акцентируя внимание именно на управлении инновационными процессами, говорит о необходимости применения современных математических моделей и методов нелинейной динамики и синергетики как основы развития системы управления в рамках инновационного развития [9].

Для отечественных предприятий характерной проблемой является неготовность действующих систем управления своевременно реагировать и адаптироваться к изменениям. Негибкость, низкая оперативность управленческой информации, отсутствие навыков оптимизации, определяют запоздалую реакцию и, как следствие, ухудшение положения и наращивание негативных тенденций. Действующие системы управления не ориентированы на развитие, кроме того, до сих пор многие из них сформированы под влиянием главенствующих ранее управленческих парадигм. Следовательно, на сегодняшний день необходимо «переориентировать» системы управления отечественными предприятиями с учетом изменившейся управленческой парадигмы и внешних условий хозяйствования путем пересмотра и соответствующего развития систем управления предприятием, изучения новых подходов и эффективных механизмов управления. Об этом, в частности, отмечают как зарубежные, так и отечественные исследователи [10-12].

С повышением роли инноваций в развитии предприятий на современном этапе невозможным становится использование устаревших управленческих знаний и подходов. Современными исследователями отмечается, что, в связи с непрекращающимся возникновением новых требований, предъявляемых к управлению и не позволяющих довольствоваться имеющимся уровнем его развития, необходимо перманентное внедрение инноваций в систему управления [13]. Предприятие может быть инновационно активным и перспективно развиваться только при условии комплексного внедрения всех видов инновации: как технологических, так и нетехнологических.

Авторами в качестве приоритетного направления развития систем управления отечественными предприятиями указываются организационно-управленческие инновации как результат использования нового знания в различных сферах управления и организации деятельности предприятия, обеспечивающий необходимые условия для повышения эффективности функционирования и развития предприятия, предусматривающего максимально полное удовлетворение запросов потребителей и общества, содействие интенсификации инновационного развития региональной и национальной экономики [14].

Практика современных ведущих компаний доказывает, что организационно-управленческие инновации сегодня становятся источником успеха деятельности предприятий на рынке [3]. Согласно результатам исследования Ассоциации менеджеров России, подавляющее большинство респондентов (почти 80%) отметили высокую значимость организационно-управленческих инноваций в формировании конкурентных преимуществ и достижении стратегических

целей организации, а в качестве ведущих целей их применения указали: усиление конкурентных преимуществ на рынке, увеличение прибыли и повышение производительности труда, быстрая и эффективная адаптация организации к новым условиям функционирования, выход на новые рынки [15]. Зарубежными специалистами масштабы внедрения организационно-управленческих инноваций и степень освоения менеджерами возможностей, заложенных в каждом инструменте, рассматриваются в качестве важнейшего индикатора качества менеджмента, что нашло отражение в международном исследовательском проекте по изучению поведения промышленных предприятий в странах с различным уровнем экономического развития [16, 17].

Анализируя состояние отечественных промышленных предприятий можно сказать, что установленные на государственном уровне цели инновационного развития не поддерживаются имеющимися в их распоряжении ресурсными возможностями и, прежде всего, управленческими. Актуальность организационно-управленческих инноваций как инструмента развития промышленных предприятий в настоящее время не нашла соответствующего отражения в российской практике применения данного вида инноваций.

В 2016 г. удельный вес организаций, осуществлявших организационные инновации, составил 2,4%, тогда как удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, составил 7,3% при общем уровне инновационной активности 8,4%. При этом в течение периода 2009-2016 гг. имела место тенденция сокращения доли организаций, осуществлявших организационные инновации (с 3,2 до 2,4% на 25%), темпы которого превышали темпы сокращения инновационной активности организаций в целом за указанный период. Другими словами, активность в области разработки и реализации организационных инноваций сокращалась быстрее, чем инновационная активность в технико-технологической сфере. Динамика изменения удельного веса организаций, осуществлявших организационные инновации за период 2009-2016 гг., представлена на рис. 1.

Аналогично происходило сокращение числа организаций, осуществляющих затраты на организационные инновации (с 533 единиц в 2009 г. до 508 единиц в 2016 г. — на 5%), при том, что величина затрат на осуществление данного вида инноваций возросла

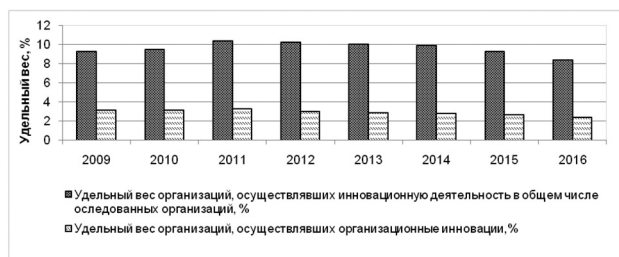


Рис. 1. Динамика изменения удельного веса организаций, осуществлявших организационные инновации за период 2009-2016 гг.

Составлено по материалам [19])



Рис. 2. Динамика числа организаций, осуществлявших затраты на организационные инновации за период 2009-2016 гг.

Составлено по материалам [19]

(с 5360,4 млн руб в 2009 г. до 9538,3 млн руб в 2016 г. — на 78%). Графически указанные тенденции отражены на рис. 2 и 3.

В общем объеме предприятий, осуществлявших затраты на инновации, удельный вес предприятий, осуществлявших затраты на организационные инновации в 2016 г. составил 12,5%, тогда как удельный вес затрат в общем объеме инновационно активных организаций составил 0,7%. Для сравнения, указанные параметры для технологических инноваций составили в 2016 г. 78,5 и 98,9%, соответственно. Графически структура организаций, осуществлявших затраты на инновации, представлена на рис. 4.

Таким образом, общая тенденция осуществления организационных инноваций отечественными предприятиями отражает отсутствие практического интереса к данному виду инноваций. При этом указанные тенденции наиболее ярко выражены для промышленных предприятий.

Удельный вес организаций промышленного производства, на которых имели место разработка и реализация организационных инноваций за период 2009-2016 гг. сократился на 24% (с 3,7 до 2,8%), что отражено на рис. 5.

Одной из причин сокращения инновационной активности промышленных предприятий, осуществлявших организационные инновации, является уменьшение числа предприятий, осуществляющих затраты на данный вид инноваций. За период 2009-2016 гг. число таких предприятий сократилось с 419 до 292 единиц или на 30%. При этом темп сокращения числа промышленных предприятий по данному виду инноваций превышает темп сокращения числа инновационно активных организаций по данному виду инноваций в целом по РФ (30 и 4,6% соответственно).



Рис. 4. Динамика структуры организаций, осуществлявших затраты на инновации за период 2009-2016 гг.

Составлено по материалам [19]

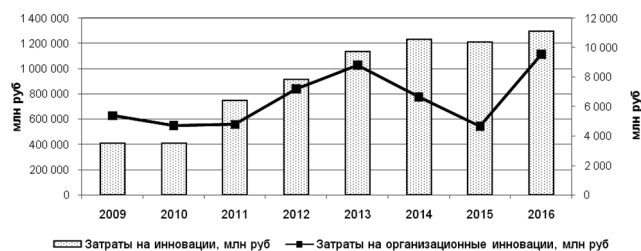


Рис. 3. Динамика величины затрат на организационные инновации за период 2009-2016 гг.

Составлено по материалам [19]

Графически динамика указанных параметров представлена на рис. 6.

Наряду с выявленным сокращением инновационной активности отечественных предприятий в отношении организационных инноваций, к концу анализируемого периода 2009-2016 гг. произошло увеличение затрат на организационные инновации: если в течение периода 2009-2015 гг. величина затрат снизилась для промышленных предприятий на 29% (с 4222,1 до 3015,6 млн руб), тогда как в 2016 г. наблюдается «скачок» рассматриваемой величины на 93% (с 3015,6 до 5819,5 млн руб). В целом по России характерна аналогичная ситуация: если за период 2009-2015 гг. величина затрат предприятий на организационные инновации уменьшилась на 13% (с 5360,4 до 4642,2 млн руб), то в 2016 г. затраты возросли до 9538,3 млн руб или на 105% по сравнению с предыдущим периодом. Графически динамика затрат на организационные инновации промышленных предприятий и предприятий в целом по России отражена на рис. 7.

На основе данных об осуществлении организационных инноваций промышленными предприятиями нашей страны можно сделать вывод о том, что в их отношении имеет место «проекция» общей инновационной тенденции, выраженная в снижении инновационной активности при увеличении затрат. Складывающаяся динамика свидетельствует о том, что сфера применения организационно-управленческих инноваций подвержена влиянию догмы технологических форм инноваций, что выражается в низком уровне показателей, отражающих применение инноваций в сфере управления, но подтверждена общей тенденцией увеличения затрат на их осуществление.

Важно отметить, что в 2016 г. имело место неравномерное изменение удельного веса предприятий

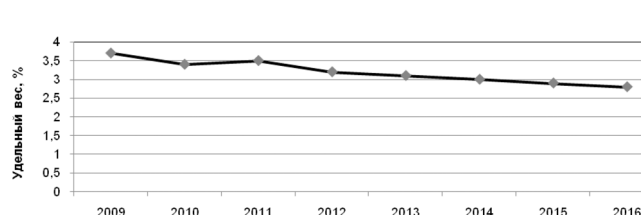


Рис. 5. Динамика удельного веса промышленных предприятий, осуществлявших организационные инновации за период 2009-2016 гг.

Составлено по материалам [19]

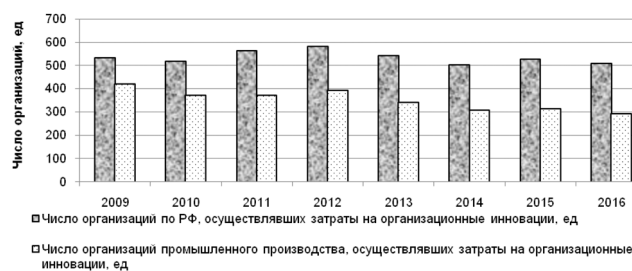


Рис. 6. Динамика числа организаций, осуществлявших затраты на организационные инновации за период 2009-2016 гг.

Составлено по материалам [19]

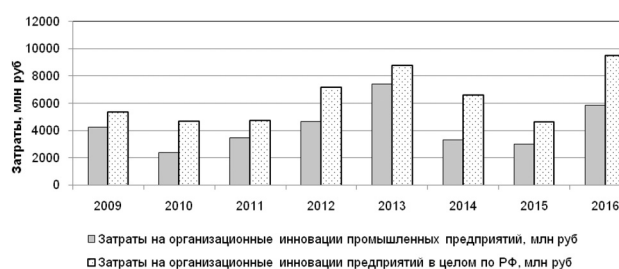


Рис. 7. Динамика затрат промышленных предприятий на организационные инновации за период 2009-2016 гг.

Составлено по материалам [19]

промышленности, обратившихся к организационным инновациям, по видам экономической деятельности, о чем свидетельствуют данные официальной статистики [20]. Удельный вес предприятий добывающей отрасли, применивших организационные инновации в 2016 г., увеличился до 2,8% (при значении 2,6% в 2015 г.), тогда как доля обрабатывающих производств сократилась до 3,4% (при 3,6% в 2015 г.), а для предприятий сферы производства и распределения электроэнергии, газа и воды — осталась неизменной (1,5%).

Для выявления причин, определяющих низкий уровень активности в отношении организационных инноваций, целесообразно обратиться к данным статистических отчетов о факторах, препятствующих применению инноваций в системе управления промышленных предприятий.

На рис. 8 отражены результаты оценки факторов, препятствующих внедрению организационных инноваций, предприятиями, осуществлявшими инновации.

На рис. 9 отражены результаты оценки предприятий, не осуществлявшими организационные инновации, факторов, препятствующих внедрению данного вида инноваций.

Представленные данные демонстрируют, что среди основных значимых и решающих причин, указанных отечественными предприятиями, осуществлявшими и не осуществлявшими организационные инновации, в качестве определяющих низкий уровень активности в их отношении, можно увидеть недостаток денежных средств, недостаток финансовой поддержки со стороны государства, высокую стоимость нововведений и не-

достаточную развитость инновационного потенциала. При этом, как подтверждают результаты проводимых экспертами исследований, именно на решение указанных проблем и направлены организационно-управленческие инновации.

Важно отметить, что, в отличие от российской практики, в развитых странах нововведениям в организационно-управленческой сфере отводится важнейшее место как одного из факторов развития. Практика современных ведущих компаний доказывает, что именно нововведения в системах управления сегодня становятся источником успеха деятельности предприятий на рынке. Зарубежные специалисты, проводя сравнительные эмпирические исследования, важнейшими индикаторами качества менеджмента, значимо влияющего на показатели эффективности фирмы, считают масштабы внедрения организационно-управленческих инноваций и степень освоения менеджерами возможностей, заложенных в каждом инструменте. Эта методология была разработана в Лондонской школе экономики совместно с компанией Маккинси и успешно реализована в международном исследовательском проекте по изучению поведения промышленных предприятий в странах с различным уровнем экономического развития [16, 17]. В 2009 г. это исследование было впервые проведено в десяти странах с переходной экономикой, в том числе в России. Несмотря на небольшое количество исследованных предприятий (1669 предприятий, из которых 216 приходилось на Россию), результаты в целом подтвердили выводы, полученные исследователями ранее

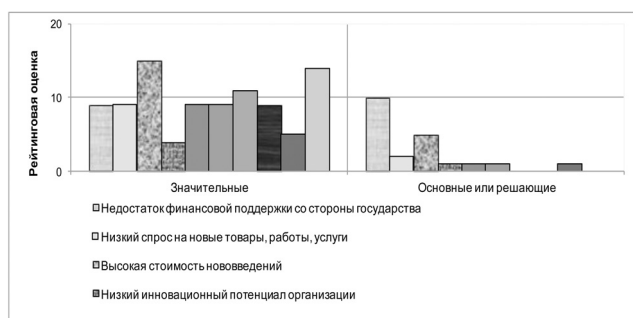


Рис. 8. Число организаций, оценивших факторы, препятствующие внедрению организационных инноваций, для организаций, осуществлявших инновации

Составлено по материалам [21]

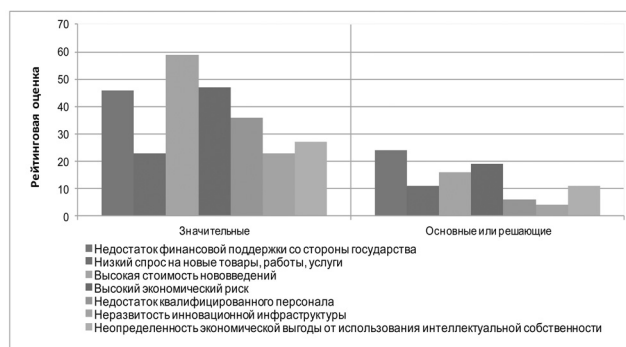


Рис. 9. Число организаций, оценивших факторы, препятствующие внедрению организационных инноваций, для организаций, не осуществлявших инновации

Составлено по материалам [21]

для развитых и развивающихся стран: качество менеджмента продемонстрировало сильную положительную связь с различными показателями, характеризующими эффективность предприятия — производительностью труда, ростом выручки от продаж, освоением новой продукции, фактом затрат на НИОКР [18].

Примеры General Electric, DuPont, Procter&Gamble, Visa, Linux, которые в качестве одного из направлений развития выбрали преобразования в сфере управления, что позволило им занять устойчивые позиции лидеров рынка, являются далеко не единственными яркими примерами высокоэффективного влияния организационно-управленческих инноваций на деятельность предприятия.

На основе анализа практического опыта компаний зарубежными исследователями выявлены нововведения в управленческой и организационной сферах, а также составлены рейтинги на основе их «прорывности» и степени влияния на текущий уклад.

По результатам обзора практики управления, проведенного консалтинговой компанией «Bain&Company»

Таблица 1

Инструменты управления по результатам обзора практики управления, проведенного консалтинговой компанией «Bain&Company»

Инструменты управления	% компаний
Стратегическое планирование	89
Бенчмаркинг	84
Миссия и видение	84
Сегментация потребителей	79
Аутсорсинг (Outsourcing, Contracting Out)	78
Обзоры потребителей	78
Отношения с потребителями (Customer Relation Management)	78
Корпоративный кодекс этики	78
Стратегии роста	76
Системы мотивации по результатам (Pay-for-Performance)	76
Ключевые компетенции (Core Competence)	75
Планирование случайных событий (Contingency Planning)	70
Стратегические альянсы	69
Программы управления изменениями (Change Management Programs)	64
Менеджмент знаний (Knowledge Management)	62
Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)	62
Сокращения (Down Sizing)	59
Система управления качеством (Total Quality Management)	57
Реинжиниринг бизнес-процессов	54
Интеграция цепей поставок (Supply Chain Integration)	52
Анализ экономической добавленной стоимости (EVA Analysis)	52
Управление по видам деятельности (Activity Based Management)	50
Команды по интеграции слияний (Merger Integration Teams)	37
Корпоративные венчуры (Corporate Venturing)	32
Выкуп акций	18

Составлено по материалам [22]

за двадцатилетний период на основе данных 6323 респондентов (708 компаний) был сформирован перечень современных инструментов управления. Основные позиции перечня представлены в табл. 1.

В зарубежной теории и практике организационно-управленческие инновации занимают устойчивые позиции в экономике уже на протяжении длительного времени и вносят непосредственный вклад в формирование необходимых условий для развития и роста. Технологии Кайзен, тотального управления качеством (TQM), «бережливого» производства обеспечили прорыв не только в развитии отдельных предприятий, но и определили возможность развития отраслей и секторов отдельных развитых стран.

Подтверждение важнейшей роли организационно-управленческих инноваций на современном этапе развития экономики имеется и в отечественной практике. Массив российских практических примеров организационно-управленческих инноваций не столь велик, как за рубежом. Тем не менее, материалы консалтинговых компаний, обзоры экспертов и практических специалистов (представленных, например, в журналах «Финансовый директор», «Управление компанией», «Секрет фирмы», «БОСС: Бизнес, Организация, Стратегия, Системы», «Harvard Business Review-Россия») позволяют провести анализ осуществления организационно-управленческих инноваций и выявить наиболее значимые из них. При этом критерием значимости, учитывая специфику российской экономики, выступает их практическая реализуемость и частота применения.

В результате проведенного анализа были выявлены следующие организационно-управленческие инновации, имеющие место в деятельности отечественных предприятий, а именно:

- автоматизация и информатизация процессов и элементов системы управления;
- оптимизация систем управления финансами, включающая систему бюджетирования, внедрение процедур расходования финансовых ресурсов, управление кредитами и займами, реализация платежного календаря;
- внедрение стратегического управления, в том числе на основе внедрения стратегических карт, применения матрицы Ансоффа, разработки KPI и BSC;
- развитие персонала на основе реализации программ обучения, передачи опыта, «наставничества»;
- реструктуризация бизнеса, включая реорганизацию;
- разработка и оптимизация системы документооборота, начиная от формирования шаблонов документов и заканчивая созданием электронного документооборота;
- создание системы управленческого учета, заключающееся в разработке управленческих форм и их стандартов, регламентов их движения, включение в общую систему управления.

Таким образом, диапазон применения организационно-управленческих инноваций в практике зарубежных и отечественных предприятий очень широк и не зависит от сферы или масштаба деятельности.

При этом актуальным направлением для сложившейся в российской экономике ситуации является развитие направления применения организационно-управленческих инноваций для обеспечения результативности инновационной деятельности. Как показывает опыт развитых стран, комплементарное применение инноваций позволяет достичь поставленных целей инновационного развития. В отечественной практике такие примеры имеются, однако носят «фрагментарный» характер и не обладают системностью. При существующей потребности в организационно-управленческих инновациях для развития промышленных предприятий необходимо «перевести» проекты по разработке и реализации организационно-управленческих инноваций на регулярные рельсы при осуществлении инновационной деятельности, что требует соответствующего развития в данной области научной проблемы.

Именно осуществление организационно-управленческих инноваций с целью повышения соответствия системы управления и потребностей технологических инноваций является основой для выбора стратегии развития. Поэтому организационно-управленческие инновации должны занять одну из приоритетных позиций в вопросах инновационного развития промышленных предприятий.

#### Список использованных источников

1. Р. Ф. Сафин, О. Н. Соколова. Процесс формирования стратегии инновационного развития производственного предприятия// Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2011. № 1 (75). С. 109-116.
2. С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. Организация и управление. [http://www.cfin.ru/management/strategy/org\\_n\\_man.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml).
3. А. О. Блинов, О. С. Рудакова. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий. <http://refdb.ru/look/1541638.html>.
4. В. Ф. Комаров, К. П. Корсунь. Проблемы и методы внедрения управленческих инноваций//Регион: экономика и социология. 2011. № 1. С. 248-267.
5. А. А. Куприн, Е. Н. Бардулин. Формирование организационно-экономического механизма адаптивности системы управления организацией предпринимательского типа//Вестник Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России. 2010. № 4. С. 44-49.
6. Г. Хэмел. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века. HarvardBusinessReview-Россия, 2009. С. 91-100.
7. Gary Hamel's Management 2.0. Empowered Individuals and Empowering Institutions//The Wall Street Journal. April 20, 2010. <http://blogs.wsj.com/management/2010/04/20/empowered-individuals-and-empowering-institutions>.
8. J. Appelo. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders [KindleEdition] Addison-Wesley Professional; 1 edition. 2010. <https://www.pearsonhighered.com/program/Appelo-Management-3-0-Leading-Agile-Developers-Developing-Agile-Leaders/PGM25257.html>.
9. Р. И. Зайнетдинов. Моделирование свойств инноваций на основе энтропийного, мультифрактального и вейвлетного анализа//Управление инновациями 2009. М.: ЛЕНАНД, 2009. С. 114-119.
10. E. Lawler. Adaptive experiments: An approach to organizational behavior research//Acad. Manag. Rev. 1977. 557 p.
11. Е. А. Богарт, М. В. Вишнякова. Система контроллинга как современная концепция управления//Вектор науки ТГУ. 2015. № 1 (31). С. 78-86.
12. Е. А. Богарт, В. М. Носова. Система контроллинга-менеджмента как инновация в управлении промышленной организацией// Вестник Воронежского государственного университета. Серия: «Экономика и управление». 2014. № 1. С.108-119.
13. Г. Р. Гарипова. Методические аспекты оценки эффективности управленческих инноваций//Вестник Казанского технологического университета. 2010. № 1. С. 324-329.
14. О. Н. Киселева. Организационно-управленческие инновации как фактор развития предприятия: монография. Саратов: Изд-во СГУ им. Ю. А. Гагарина, 2016. 187 с.
15. Организационно-управленческие инновации: развитие экономики основанной на знаниях. Национальный доклад. М.: Ассоциация менеджеров, 2008. 104 с.
16. Bloom, Nickolas & van Reenen, John. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?//Journal of Economic Perspectives, 2010. Vol. 24. Num. 1. Winter 2010. P. 203-224.
17. N. Bloom, Ch. Genakos, R. Martin, R. Sadun (2008). Modern management; good for the environment or just hot air?//NBER Working Paper Series, Working paper 14394, October 2008. 27 p. <http://www.nber.org/papers/w14394>.
18. М. Н. Чечурина. Развитие экономических систем на основе управленческих инноваций: автореф. дисс. доктора экон. наук: 08.00.05. М.: ФГБОУВПО «Государственный университет управления», 2015. 51 с.
19. Инновационная деятельность в Российской Федерации: инф-стат. мат. М.: ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, 2017. 92 с.
20. Федеральная служба государственной статистики. <http://www.gks.ru>.
21. Форма Т8 статистической отчетности Росстата РФ за 2016 г.
22. Management Tools & Trends. [http://www.bain.de/en/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](http://www.bain.de/en/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf).

#### The advantages of a balanced strategy of Russian enterprises' innovative development in the current economic conditions

**O. N. Kiseleva**, candidate of science in economics, associate professor.

**N. V. Kazakova**, doctor of economics, professor.

**V. Yu. Tyurina**, doctor of economics, professor.

(Yuri Gagarin State technical university of Saratov, Institute of social and production management, department of economic security and innovation management)

The need for innovative development of Russian enterprises based on balanced changes in production and management is substantiated in this article. The reply of domestic enterprises to the external challenges is based on the innovation activity intensification. However, it is necessary to take into account the dynamics and high speed of the ongoing changes, therefore the speed of enterprises' reaction depends on the development of the management system, which is the basis for the enterprise functioning and one of the most important parts of its innovation potential. Therefore, to achieve strategic goals, changes should affect not only the technical and technological activities, but also organizational and managerial activities. This creates the necessary conditions for the innovative development of the enterprise.

**Keywords:** strategic innovative development, balanced strategy of innovative development, organizational and managerial innovations.