

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <https://www.agequal.ru>

2025, №3 https://www.agequal.ru/pdf/2025/AGE_QUALITY_3_2025.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Корниенко Е.В., Корниенко А.А. Организационные структуры внедрения инноваций: исследование и направления совершенствования // Электронный научный журнал «Век качества». 2025. №3. С. 121-132. Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/325007.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 65.014

**Организационные структуры внедрения инноваций:
исследование и направления совершенствования**

Корниенко Елена Викторовна,
кандидат социологических наук, доцент,
проректор по учебной работе, и.о. декана экономического факультета
ЧОУ ВО "Таганрогский институт управления и экономики"
347900, г. Таганрог, ул. Петровская, д. 45
elena.kornienko@tmei.ru

Корниенко Андрей Александрович,
генеральный директор ООО «ОРТОМЕД»,
аспирант кафедры экономики и финансов
ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»
347900, г. Таганрог, ул. Петровская, д. 45
andreikornienko1978@gmail.com

Цель статьи заключается в исследовании организационных структур внедрения в организации инноваций в контексте их соответствия целям инновационного развития предприятий и организаций в условиях необходимости осуществлять разработку, производство и внедрение инноваций, реализовывать программы импортозамещения. В данном исследовании раскрыты сущность и содержание организационных структур и их функциональные возможности по созданию и воспроизводству инноваций. Определены требования к таким структурам в зависимости от предполагаемых изменений в продуктах, процесса, бизнес-моделях. Для того чтобы внедряемая или разработанная инновация отвечала целям коммерческой целесообразности, необходимо стимулирование новых идей и их реализации в рамках ключевых процессов предприятия. Формирование или трансформация организационной структуры внедрения инноваций может основываться на изменениях взаимодействия между подсистемами и системами управления, обеспечивая более быструю реакцию на управляющие воздействия. Состояние технологической или инновационной инфраструктуры определяет возможности

и скорость инновационных трансформаций. С учетом этого предложено в системе управления инновациями идентифицировать факторы трансформации возможностей в ресурсы, оценивать полезность инновационных проектов не только с точки обеспечения коммерческого успеха, но и их возможности накопления интеллектуального капитала и развития инновационного потенциала.

Ключевые слова: инновации; организационная структура; управление; инновационная деятельность; проектная структура; сетевая структура; исследования; разработки.

Современный этап социально-экономического развития характеризуется политической нестабильностью, рядом негативных тенденций, большими вызовами, что выражается в обострении противоречий в национальных экономиках. Негативное влияние на отечественную экономику оказали западные санкции, которые вызвали дисбаланс промышленного развития практически во всех сферах экономики и отраслях промышленности. В этих непростых условиях для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий необходимым шагом является поиск источников инновационного роста и перспективных направлений технологического развития, ориентированных на укрепление позиций отечественной экономики на мировых рынках. Интенсификация инновационной деятельности возможна на основе разработки и внедрения инноваций, производства высокотехнологичной продукции и реализации программ импортозамещения.

Развитие отечественной экономики в условиях санкционного давления напрямую зависит от возможностей осуществлять импортозамещение, однако не все предприятия промышленного комплекса в состоянии безотлагательно осуществлять разработку и внедрение инноваций как по причине недостаточности ресурсов, так и из-за неготовности организационных структур к внедрению инновационных решений. В результате возникают новые требования к организационным структурам внедрения инноваций, в рамках которых продуктивно иницируются и реализуются инновационные процессы.

Тренды цифровизации также оказывают влияние на внутреннюю

инфраструктуру предприятий и бизнес-процессы. Трансформируясь в технологичные компании, предприятия переходят на принципиально новые бизнес-модели, а базисом инновационной деятельности становятся технологии искусственного интеллекта, больших данных, машинного обучения и др. Перспективным направлением трансформации бизнеса на современном этапе развития технологий является использование цифровых платформ, в результате чего формируются отличные от традиционных бизнес-процессы [1].

В немалой степени именно это определяет необходимость существенных трансформаций структур управления и повышение компетенций персонала [2], так как наличие у персонала необходимых компетенций для работы с цифровыми инструментами, продвижения и внедрения инноваций является обязательным компонентом инновационного развития организаций. Компаниям необходимо фокусироваться не только на масштабировании производства, но и на внедрении инновационных технологий в бизнес-процессы, поощрять вовлеченность персонала в инновационные процессы. Этому способствуют использование цифровых инструментов управления персоналом, развитие внутренних коммуникаций и инновационной культуры компании [3]. Процессы цифровизации актуализируют не только востребованность сотрудников, обладающих новыми навыками, но и использование современных средств и методик обучения, в том числе корпоративных обучающих программ [4].

Главной особенностью организационной структуры внедрения инноваций является ее адаптивность к изменениям, в том числе, способность изменять внутриорганизационные процессы. Например, это могут быть масштабные изменения целей, управленческих концепций, структуры, роли персонала, полностью меняющие способы ведения бизнеса на основе новейших информационных и цифровых технологий во взаимосвязи с внешними агентами за пределами собственных организационных структур и процессов.

На наш взгляд, целесообразно рассматривать организационную структуру как один из управленческих элементов и определить ее сущность как логически

обусловленное взаимодействие уровней управления и функциональных областей, состоящих из подразделений организации [5, с. 155]. Разделение труда в подразделениях может обеспечить выполнение отдельных функций, связанных с инновационной деятельностью, однако сложившиеся на сегодняшний день условия предопределяют необходимость таких организационных изменений, при которых инновационная деятельность осуществляется как непрерывный процесс изменений. Это обусловлено характером инновационных процессов, начиная с генерации новых идей в соответствии с рыночным запросом, и заканчивая трансформацией их в востребованный продукт или в организационный процесс, что отражается на структуре организации. В результате не только появляется новый продукт, но и сама организация накапливает инновационный потенциал, интеллектуальный и человеческий капитал, а организационная система приобретает новое качество или инновационный характер.

Любые организационные изменения сопровождаются негативными эффектами, поэтому главной задачей управления изменениями является обеспечение устойчивого выполнения организацией функций инновационной деятельности без риска снижения устойчивости к внешним воздействиям. Одновременная реализация нескольких инновационных проектов предполагает четкое распределение ресурсов между ними. Классическим способом управления ресурсами в этом случае является реализация проектов на разных стадиях их жизненных циклов. Имеет значение также характер инноваций. Так, например, внедрение улучшающих инноваций не требует резкой перестройки структуры и изменения управленческих концепций, в то время как базовые инновации требуют информационного сопровождения высокого уровня, внедрения систем оценки рисков, венчурного финансирования и т.п. Соответственно тут идет о создании специализированных подразделений, а значит, о гибкой организационной структуре [6]. Современные организации могут использовать как внутренние возможности – межфункциональные

независимые команды, проектный менеджмент, так и возможности внешней инновационной инфраструктуры: открытые цифровые платформы, инновационные центры, коллаборацию с партнерами, различные виды партнерских отношений.

Рассматривая организационную структуру с позиции моделей управления в качестве основных ее элементов, стоит упомянуть субъекты управления: лица, наделенные полномочиями, уровни управления, регламенты и связи. Структура и стратегия во многом определяют успех организации, а компетенции персонала являются обязательным компонентом инновационного развития. Тогда успех внедрения инноваций будет зависеть от наделения субъектов управления полномочиями и стимулами управления ресурсами, использования преимуществ вертикальной и горизонтальной интеграции новых знаний, вклада в развитие компетенций персонала [7].

Указанные условия организации инновационной деятельности получены в результате исследования причин низкой результативности организации инновационной деятельности на предприятиях промышленности. К недостаткам, обусловленным неэффективными организационными структурами внедрения инноваций, можно отнести следующие: отсутствие в структуре элемента, ответственного за инновации, и значит, отсутствие инновационных процессов; нехватка внутренних коммуникаций и, как следствие, недостаток информационного обмена; внутренняя конкуренция; отсутствие мотивации, а главное – неприятие того факта, что структура организации способна порождать и воспроизводить инновации.

В процессе развития организационных структур управления появились проектные сетевые структуры как наиболее прогрессивные с позиции адаптивности и реализации инновационных проектов. С повышением роли инноваций в деятельности организаций в научный оборот введен термин «инновационная структура организации» или «инновационная организация». Чаще всего рассматриваются организационные структуры инновационного

предпринимательства, такие как структуры конкурентной реакции, инновационной реакции и предпринимательской реакции [8]. Они различаются степенями или уровнями управления, начиная с двух уровней в первом случае. В организационной структуре второго типа существуют отдельные подразделения, занимающиеся инновационной деятельностью, а организационные структуры предпринимательской реакции могут включать в себя отдельные дочерние предприятия или автономно действующие подразделения. Актуально различать «жесткие» и «мягкие» организационные структуры внедрения инноваций, в которых полномочия принимать решения по инновациям принадлежат исключительно руководству или делегируются на нижние уровни.

В контексте обсуждения организационных структур внедрения инноваций представляет интерес подход к созданию симметричных организаций. Такая структура признается наиболее эффективной для предприятий, производящих инновации и стремящихся максимально быстро осваивать новые рынки [9]. Это объясняется особенностями симметричных структур, к которым относятся выделение подразделения, занимающегося инновациями, обособление управленческих функций, наличие дублирующих подразделений, персонал, обладающий соответствующими компетенциями в области развития и управления инновационными проектами, организация высшим органом управления продуктивного взаимодействия новой и существующей команды и, несомненно, единство целей всех подразделений.

Наилучшей стратегией будет постепенный переход от внедрения простых инноваций к радикальным инновациям, начиная от работы с уже существующими потребителями и постепенным переходом на новые формирующиеся рынки. Как показывают исследования, наиболее успешными в инновационной деятельности оказались компании с симметричной структурой в отличие от тех, которые внедряли в практику своей деятельности отдельные элементы инновационного управления. Несомненно, организация

инновационной деятельности предприятия подразумевает взаимодействие всех подразделений по вопросам использования ресурсов и компетенций сотрудников, однако именно в симметричной компании удастся нивелировать влияние традиционных бизнес-процессов и управления, вследствие чего новые подразделения фокусируют внимание на внедрении и разработке инноваций. Организационная симметричность позволяет избежать внутриорганизационной конкуренции, поскольку существующие подразделения не воспринимают новые подразделения как конкурентов и не препятствуют их функционированию в вопросах финансового или другого обеспечения.

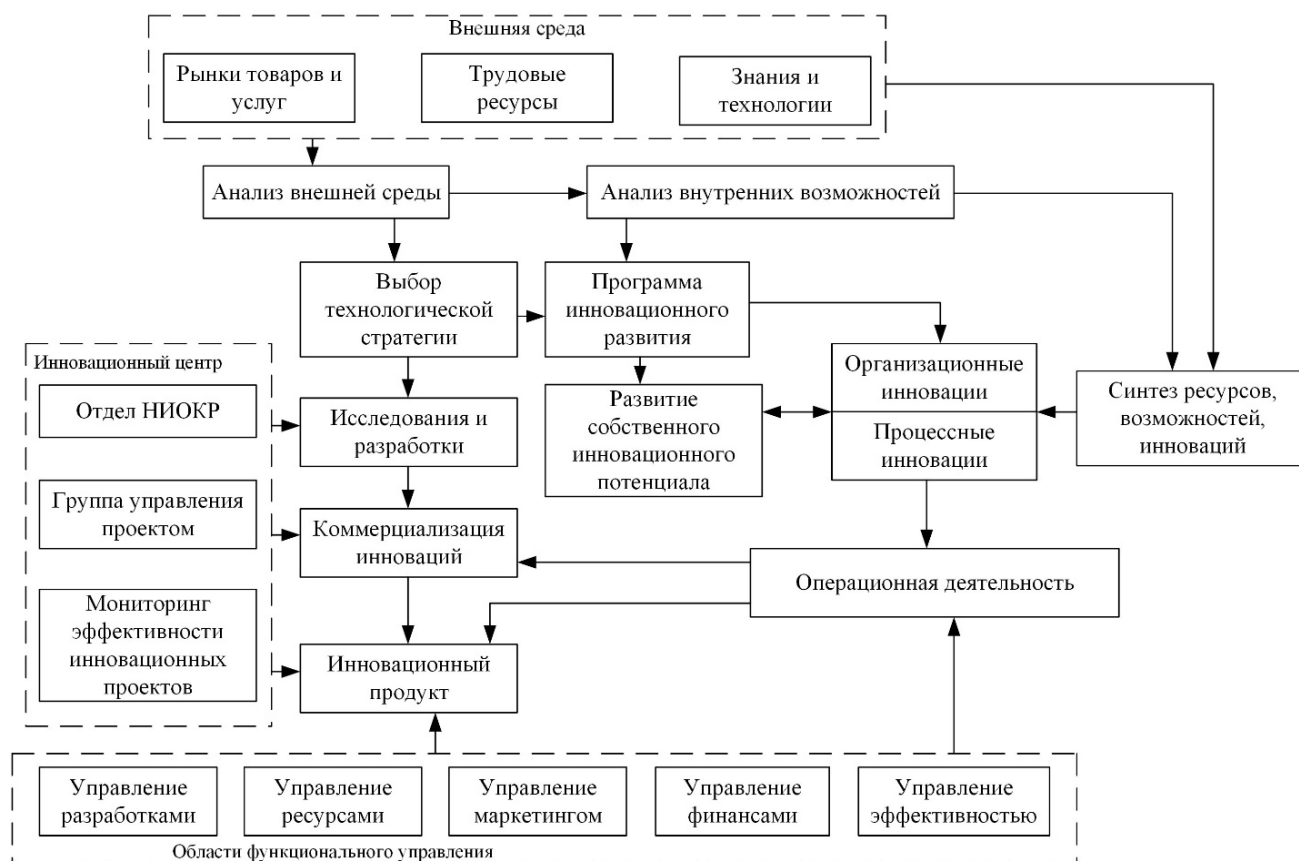
Сравнение симметричной организационной структуры с позиции внедрения инноваций показывает, что дивизиональная и матричная структуры обладают признаками симметричности, имеют больше схожих черт с симметричной структурой, и в этом смысле они наиболее подходят с точки зрения создания эффективных организационных форм внедрения инноваций в организации. Это справедливо еще и потому, что, например, в дивизиональной и матричной структурах изначально существует возможность реализации инновационных проектов независимо от операционной деятельности.

Для того чтобы занять освободившиеся после ухода западных компаний рыночные ниши, организации используют различные инновационные стратегии, которые в той или иной степени предполагают организационные изменения. Если речь идет о разработке инновации с целью предложения рынку продукта-заменителя в организации, которая до этого вела операционную деятельность, не связанную с инновациями, то тогда преобразование организационной структуры будет начинаться с внедрения соответствующих программ и проектов. Процесс изменений представляет собой цепочку действий по разработке стратегии технологического обновления в соответствии с требованиями новых технологий производства, организацию поставок комплектующих и каналов сбыта, подготовку компетентных специалистов и реорганизацию для осуществления проектной деятельности

[10]. При этом может потребоваться внедрение ряда организационных инноваций для обеспечения условий реализации импортозамещения за счет производства инноваций. Для начала можно рекомендовать частичное преобразование функциональной организационной структуры в матричную или использовать преимущества простоты линейной структуры и дать полномочия принятия решений специалисту, обладающему знаниями в области инновационного менеджмента, для руководства конкретным инновационным проектом.

Оптимизация или совершенствование организационной структуры с позиции управления инновациями в организациях может различаться в зависимости от типа внедряемых инноваций, от состояния текущей структуры и от многих других факторов. Представляет интерес рассмотрение инновационной деятельности и трансформации организационных структур с позиции стратегического подхода. Это позволит определить, на каком этапе зрелости находится инновационная инфраструктура, и найти оптимальные пути трансформации [11]. Для понимания готовности компании к внедрению изменений рассмотрению подлежат такие составляющие, как: место и роль инновационных процессов в общей стратегии организации; оценивание вклада инновационных решений в достижение стратегических результатов развития, а значит, готовность и дальше инвестировать в инновации; готовность организации принимать инновационные риски и использовать приобретенный опыт в дальнейшем. Не вызывает сомнений тот факт, что целевая стратегия организации определяет в том числе и инновационную стратегию, формируя спрос на инновации, состояние внешней среды определяет вектор инновационного развития, а наличие собственных ресурсов, в том числе кадровых, влияет на возможности реализовывать инновационные проекты различной сложности. Это означает целесообразность определения подходящих для конкретной организации типов инноваций в зависимости от стратегических целей и на этой основе формирования программы организационных изменений.

Учитывая, что внедрение различных типов инноваций в организационную структуру предприятий предъявляет особые требования к изменениям управленческих и организационных решений, на основе анализа существующих методов и подходов к трансформации организационных структур внедрения инноваций в данном исследовании предлагается модель организационной структуры внедрения инноваций (рис. 1).



Источник: составлено авторами

Рис. 1. Модель организационной структуры внедрения инноваций

В систему стратегического управления развитием предприятия целесообразно не только встраивание процедур анализа внешней среды для исследования внешних возможностей инновационной деятельности, но и определение факторов внутренних изменений для трансформации новых возможностей в ресурсы, процессы и продукты, в том числе во внутриорганизационные инновации. Встроенная система мониторинга и оценки инновационного потенциала и скрытых рыночных возможностей необходима

для развития собственных инновационных возможностей и формирования планов, программ и проектов инновационного развития. Мониторинг инновационных проектов по критериям их эффективности позволит более тщательно отбирать проекты, которые эффективны не только с позиции увеличения прибыли, но и с точки зрения их полезности для накопления инновационного и человеческого капитала.

Исследование организационных структур внедрения инноваций показывает, что лучшие результаты демонстрируют организации, сформированные по типу матричных или проектных структур и реализующие инновационные проекты. Сложность инновационной деятельности предполагает постоянное совершенствование инфраструктуры в направлении повышения гибкости и восприимчивости к изменениям, современные технологические возможности позволяют трансформировать инновационные компании посредством прямого доступа к потребителям и кастомизации своих продуктов.

Список литературы

1. Шаравова, М.М. Механизм управления развитием компании в цифровой среде на основе измерения синергии эффективности цифровых платформ // Электронный научный журнал «Век качества». – 2023. – № 2. – С. 130-159. – Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2023/223009.pdf>.
2. Котляр, А.С. Вызовы современности и инновационные продукты как драйверы развития компаний / А.С. Котляр // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 5-6. – С. 68-84. – EDN HWJQXX.
3. Рыбакова И.В., Ильичева Н.М. Принципы управления человеческим капиталом организации в современных условиях // Электронный научный журнал «Век качества». – 2025. – № 2. – С. 329-340. – Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/225016.pdf>.
4. Byundyugova, T. Visualization in the Context of Motivation Development

-
- Within the Framework of Corporate Training / Т. Byundyugova, А. Babikova, Е. Kornienko // International Journal of Media and Information Literacy. – 2023. – No. 8(1). – P. 4-13. – DOI 10.13187/ijmil.2023.1.4. – EDN IBILR.
5. Герасимов, Б.Н. Теория управления в экономических системах: монография. – Саратов: «Амирит», 2023. – 500 с.
 6. Усанов, А.А. Организационные изменения, вызванные инновационной деятельностью предприятий / А.А. Усанов, Т.Н. Шушунова // Успехи в химии и химической технологии. – 2018. – Т. 32. – № 4(200). – С. 122-124.
 7. Трушин, К.В. Влияние структуры управления на инновационные возможности организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2023. – № 4 (61). – С. 92-97.
 8. Бакеева, Й.Р. Инновационная организационная структура / Й.Р. Бакеева // Инженерный вестник Дона. – 2014. – № 1(28). – С. 62.
 9. Степаненко, Д.А. Организационная симметричность как инструмент повышения эффективности предприятий, внедряющих инновации / Д.А. Степаненко, А.А. Ермолина // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. – 2019. – № 4. – С. 54-57.
 10. Толмачев, О.Л. Инновационный и проектный менеджмент как необходимость в условиях экономических ограничений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12. – № 4А. – С. 341-349.
 11. Кострова, Ю.Б. Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход / Ю.Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 2(33). – С. 29-37.

Organizational structures for innovation implementation: research and areas for improvement

Kornienko Elena Viktorovna,
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Vice-Rector for Academic Affairs,
Acting Dean of the Faculty of Economics
Taganrog Institute of Management and Economics
347900, Taganrog, Petrovskaya str., 45
elena.kornienko@tmei.ru

Kornienko Andrei Aleksandrovich
General Director of LLC "ORTOMED",
postgraduate student of the department of economics and finance
Taganrog Institute of Management and Economics
347900, Taganrog Petrovskaya str., 45
andreikornienko@gmail.com

The purpose of the article is to study the organizational structures for implementing innovations in an organization in the context of their compliance with the goals of innovative development of enterprises and organizations in the context of the need to develop, produce and implement innovations, implement import substitution programs in difficult economic conditions. This study reveals the essence and content of organizational structures and their functional capabilities to create and reproduce innovations. The requirements for such structures are determined depending on the expected changes in products, processes, business models. In order for the implemented or developed innovation to meet the goals of commercial feasibility, it is necessary to stimulate new ideas and their implementation within the key processes of the enterprise. The formation or transformation of the organizational structure for implementing innovations can be based on changes in the interaction between subsystems and management systems, ensuring a faster response to control actions. The state of the technological or innovation infrastructure determines the capabilities and speed of innovative transformations. Taking this into account, it is proposed to identify the factors of transforming opportunities into resources in the innovation management system, to assess the usefulness of innovative projects not only to ensure commercial success, but also their ability to accumulate intellectual capital and develop innovative potential.

Keywords: innovation; organizational structure; management; innovation activity; project structure; network structure; research; development.