Развитие процесса управления инновациями в организации

Франк Е.В., к.э.н., доцент, Самарский государственный технический университет, Самара, Россия

Аннотация. Управление инновациями в организации является источником нововведений и позволяет удерживать конкурентное преимущество на рынке. В работе рассмотрены основные аспекты системы управления инновациями в крупной организации по механической и химической обработке металла. Подробно охарактеризованы направления развития системы управления инновациями, особенно такие как: ускорение рассмотрения инновационных предложений; повышение точности оценки экономического эффекта. Предлагаемые нововведения в системе управления инновациями значительно увеличат количество подаваемых инновационных предложений, что существенно сократит время необходимое на оценку и согласование данных предложений.

Ключевые слова: организация, нововведение, управление, инновационное предложение, система.

Development of the innovation management process in the organization

Frank E.V., PhD in Economics, Associate Professor, Pro-Rector, Samara State Technical University, Samara, Russia

Annotation. Innovation management in an organization is a source of innovation and allows you to maintain a competitive advantage in the market. The paper discusses the main aspects of the innovation management system in a large organization for the mechanical and chemical processing of metal. The directions of development of the innovation management system are described in detail, especially such as: accelerating the consideration of innovative proposals; improving the

accuracy of economic impact assessment. The proposed innovations in the innovation management system will significantly increase the number of innovative proposals submitted, which will significantly reduce the time required for evaluating and coordinating these proposals.

Keywords: organization, innovation, management, innovative proposal, system.

В настоящее время одним из основных вопросов, с которыми сталкивается практический менеджмент, является вопрос, касающийся управления инновациями.

Одним из наиболее не проработанным на практике современного менеджмента и управления является вопрос управления инновационными предложениями в организации. Руководители и менеджеры стараются определить наиболее выгодную систему управления нововведениями для получения максимальной отдачи от них. Прежде всего, это связано с изменениями, которые происходят на рынке новых технологий. Организации начинают более бережно относиться к своим разработкам и нововведениям и уже не спешат демонстрировать свои внутренние секреты, как это было во времена существования СССР и государственной собственности. Сейчас организации стали более разборчивы и осторожны, защищая информацию о себе и своих возможностях.

Инновационный процесс присутствует в любой организации независимо от рода ее деятельности. Этот процесс должен быть организован и максимально упрощен, поскольку от его успешности зависит благополучие и жизнеспособность организации. При организации инновационного процесса важную роль играют размеры организации и род ее деятельности. Инновационная деятельность позволяет производителям удержаться на рынке и не отстать от конкурентов, выводя новые виды продукции и расширяя свой ассортимент. Инновации необходимы и внутри организации. Они позволяют

модернизировать и упрощать управление компанией, позволяя сделать управление более гибким.

Крупной организации гораздо проще создать эффективную систему для рождения и внедрения инновационных предложений, поскольку крупные компании обладают большими финансовыми и научными возможностями. В настоящее время конкуренция на различных рынках подталкивает производителей к созданию специализированных отделов, рассматривающих и оценивающих актуальность и эффективность инновационных предложений. Крупные Российские и зарубежные корпораций имеют в своем составе исследовательские институты, позволяющие разрабатывать и внедрять новые технологии.

В связи с этим основной целью представленной работы является подготовка рекомендаций по совершенствованию системы управления инновациями предприятия (АО «Арконик СМЗ» (Самарский металлургический завод), входит в американскую алюминиевую компанию Alcoa), занимающегося плавкой алюминия и изготовлением различных профилей из него.

«Развитие организации является управляемым процессом, и в ходе этого управления возникают и разрешаются два основных вопроса: что подлежит изменению, и как это изменение осуществить. Ответ на первый вопрос, то есть выбор направления преобразований, происходит в результате проблемного анализа деятельности и формирования инновационной стратегии. Собственно, нововведение, даже на уровне принципиальной идеи, дает ответ на второй вопрос, то есть конкретизирует способ изменения»[1].

Отталкиваясь от основных направлений инновационного развития организации и применяя их к системе управления инновациями на АО «Арконик СМЗ» определяем основные пути совершенствования данной системы:

– повышение образования и компетенции сотрудников;

[1] Герасимов Б.Н. Проектирование экономических систем. Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. С. 115.

– повышение уровня коммуникации внутри системы;

– повышение уровня компьютеризации;

– максимальное упрощение системы;

– снижение влияния человеческого фактора;

– ускорение рассмотрения инновационных предложений;

– повышение точности оценки экономического эффекта.

Рассмотрим более подробно данные направления.

Повышение образования и компетенции сотрудников, как основы генерации и подачи идей, позволяет улучшить качество предложений и их количество. Более образованные и технически грамотные сотрудники способны подать большее количество предложений, которые будут более выгодными и необходимыми.

«Генерация идей – этап исключительно творческий. Невозможно сказать заранее, когда и откуда появится нужная и интересная идея. Она может появиться внутри организации, а может быть позаимствована извне. Результаты исследования показывают, что для подавляющего большинства опрошенных руководителей толчок к нововведениям в сфере управления в их организации могут дать именно собственные идеи»[2].

На АО «Арконик СМЗ» уже существует программа для повышения образования и компетенции сотрудников. Это программа «Кайзен». В рамках этой программы, менеджерами ABS (Alcoa Business System), проводятся семинары для сотрудников, из которых формируются команды. Предложения и рекомендации, полученные от команд, обсуждаются с менеджерами в течение 30, 60 или 90 дней, на совещаниях, предназначенных для этих целей.

Система обучения «Кайзен» одна из самых передовых систем, но и она в ближайшем будущем будет претерпевать изменения, направленные на повышение ее эффективности.

[2] Ермоловская О.Ю. Организационные нововведения как особый вид инноваций // Вестник Академии. – 2015. – №4. – С. 158.

Повышение уровня коммуникации внутри системы предполагает широкое внедрение систем связи и коммуникаций, для ускорения движения инновации внутри системы, а также для стимулирования инновационного процесса. К данному направлению можно отнести такие мероприятия, как размещение агитационных плакатов и табло, модернизацию и улучшение средств связи, внедрение регламента переговоров между сотрудниками, входящими в систему управления инновациями.

Важную роль в этом направлении развития системы управления инновациями играют агитационные материалы и информационные плакаты, поскольку работники, предлагающие свои инновационные решения, тоже входят в систему управления инновациями. Порядок и правила внесения предложений должны быть описаны и поданы максимально доступно. Работники, хорошо знающие специфику работы оборудования, зачастую плохо разбираются в терминологии других отделов и менеджмента, поэтому информационные плакаты должны быть понятны любому сотруднику и не должны содержать разночтений. Создавая условия для подачи инновационных идей, организация вкладывает деньги в развитие своего производства.

Повышение уровня компьютеризации основано на максимальном использовании компьютерной техники при работе системы. Внедрение отдельной локальной сети в системе может значительно упростить продвижение инноваций, но требует вложения большого количества финансовых ресурсов и времени. Максимальное внедрение компьютеризации, предполагает перевод инновационных предложений в электронный формат, что повлечет за собой помимо очевидного сокращения времени продвижения инновации и большие финансовые затраты и может повлиять на надежность работы системы.

Максимальное упрощение системы необходимо для ускорения внедрения инноваций, оптимизации системы и уменьшения времени рассмотрения предложений. Слишком длинная цепочка переходов предложения от одного подразделения к другому, может привести к тому, что предложение утратит

свою актуальность к моменту внедрения. Экономический эффект также зависит от скорости прохождения инновацией на пути от предложения до внедрения. Чем раньше будет внедрена инновация, тем больший экономический эффект она принесет. При упрощении системы нужно учитывать, что чем меньше сотрудников системы останется, тем больше должен быть их интеллектуальный и профессиональный уровень. Не стоит забывать также о принципе «необходимо и достаточно», поскольку система управления инновациями при упрощении не должна терять своей эффективности. Для каждой организации, оптимальный набор элементов системы управления инновациями должен подбираться индивидуально, с учетом специфики работы[3].

Применительно к АО «Арконик СМЗ», этот путь подразумевает объединение некоторых функций различных отделов и сосредоточение их в одном профильном отделе, который будет заниматься исключительно продвижением инноваций. На настоящий момент это направление наиболее актуально, поскольку при внедрении новшеств в систему управления инновациями, не всегда был осуществлен перенос полномочий. В результате этого один и тот же вопрос должен быть согласован с большим количеством людей, а это плохо влияет на скорость внедрения инноваций. Руководители зачастую не могут принять важное, не терпящее отлагательств решение без согласования с другими полномочными руководителями или отказываются от принятия решения, не желая брать на себя ответственность. Эта проблема распространена на многих, если не на всех, крупных Российских предприятиях.

Снижение влияния человеческого фактора. Поскольку инновация сама по себе является интеллектуальной ценностью, то в процессе ее продвижения к внедрению могут возникнуть ситуации, когда кто-либо захочет воспользоваться результатами чужого умственного труда. Основной задачей данного направления является исключение нарушений авторских прав участниками системы управления инновациями. Участники системы управления

[3] Герасимов Б.Н. Основы теории российского менеджмента. Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2009. С. 88.

инновациями могут коренным образом повлиять на судьбу предложения, поэтому они должны быть максимально объективными в своих решениях. Личная неприязнь или злой умысел могут стать причиной того, что инновация будет отвергнута как экономически не выгодная, хотя это может быть далеко не так. Полностью исключить участие человека в процессе управления инновациями невозможно, поэтому организации необходимо максимально обезличить инновацию и вести контроль за работой системы управления инновациями в целом.

Поскольку основным источником проблем в этом направлении являются личные побуждения отдельных сотрудников, то изменения в системе управления инновациями будут тесно связаны с компьютеризацией и системой безопасности организации. АО «Арконик СМЗ» в организации инновационного процесса опирается в основном на своих сотрудников и их инновационные предложения, поэтому устранение проблем в этом направлении актуально и требует нововведений в системе управления инновациями.

Ускорение рассмотрения инновационных предложений можно считать одним из главных направлений развития управления инновациями, поскольку скорость оценки и внедрения предложений во многом определяет их экономический эффект. Практически любой элемент системы управления инновациями влияет на скорость оценки и внедрения предложений, поэтому при внесении изменений в систему по этому направлению, необходимо учитывать влияние предлагаемых изменений на каждый из элементов системы.

Например, ускоряя процесс принятия предложений от сотрудников, необходимо учитывать возможности следующего этапа. Приняв слишком большое количество предложений, и не обеспечив их своевременную оценку, можно придти к тому, что предложения потеряют свою актуальность с течением времени. Затраты на привлечение инновационных предложений не окупятся, упадет инновационная активность, а с ней и доверие рядовых сотрудников к руководству. В результате системе в целом будет нанесен

ощутимый ущерб, возмещать который придется, вкладывая дополнительные силы и средства.

Ускорение одного этапа должно повлечь за собой равномерное ускорение и всех последующих этапов. Если эффект от какой-либо агитационной программы превышает рассчитанный и ожидаемый результат, то организации необходимо в срочном порядке усиливать и дополнительно финансировать последующие этапы. В противном случае система просто не успеет обработать все инновационные предложения, потеряет много времени и финансовых ресурсов вследствие чего затраты на программу превысят доходы от нее.

После внедрения программы «Хватит терять!» на АО «Арконик СМЗ», от сотрудников в течение месяца поступило 2114 предложений, а это более 70-и инновационных предложений в день. Созданный в экстренном порядке дополнительный отдел рассмотрения предложений исправил ситуацию и позволил сохранить нормальную работу системы управления инновациями. Без принятия этих мер на АО «Арконик СМЗ» была бы потеряна часть прибыли от программы, но быстро сориентировавшиеся руководители бизнес системы ABS успели вовремя принять необходимые меры.

Повышение точности оценки экономического эффекта. От точности оценки экономического эффекта в большей степени зависит сам экономический эффект. Способность точно предугадать, какой экономический эффект принесет та или иная инновация после внедрения, открывает широкие перспективы для стратегического планирования. Для проведения точной оценки экономического эффекта необходимо иметь опытный и квалифицированный в данном вопросе персонал.

Оценка экономического эффекта это очень трудоемкий, и в тоже время рискованный процесс. Он основывается на накопленном организацией опыте и разработанных методиках расчета экономического эффекта. Для повышения точности расчета, необходимо учесть, как можно больше факторов, способных повлиять на экономический эффект инновации. При расчете экономического эффекта, целесообразно разделять процесс внедрения идеи и рассчитывать

прибыль на разных этапах внедрения. Это позволит контролировать процесс внедрения инновации и своевременно принимать меры при отклонении от рассчитанных промежуточных результатов[4].

Данные направления развития очень тесно связаны между собой, поэтому необходимо учитывать влияние изменений на систему управления инноваций в целом. Сама система управления инноваций неразрывно связана со всеми видами деятельности АО «Арконик СМЗ» на заводе и за его пределами. Реформирование системы управления инновациями должно проходить очень осторожно. Для сохранения стабильности на АО «Арконик СМЗ» все изменения проходят стадию «пилотных» проектов, то есть тестирование любого изменения сначала проводится на одном из цехов, после чего, при получении положительных результатов, постепенно вводится во всех цехах завода. Эта система доказала свою эффективность и жизнеспособность, позволяя руководству завода уберечь производство от серьезных потрясений и потери прибыли. Корпорацией Alcoa накоплен богатый опыт инновационной деятельности, который сейчас используется для повышения эффективности работы и увеличения производственных мощностей АО «Арконик СМЗ».

Хотя руководство предприятия АО «Арконик СМЗ» и уделяет большое внимание внедрению инноваций, но сама система управления инновациями далека от совершенства. После приобретения завода компанией Alcoa, было внесено много изменений в организационную структуру производства и производственную культуру, однако были сохранены элементы прежней системы управления заводом, которые часто действуют параллельно с новыми структурами ABS. Усилив пропаганду инновационной деятельности среди рядовых сотрудников, руководство не уделило должного внимания управлению полученными предложениями. Структура управления инновациями сохранила черты существовавшей на заводе системы «рациональных предложений», которая не отличалась эффективностью.

[4] Vasilev V.L., Sazanov O.V., Ustyuzhina O.N. Innovation and strategic development in the firms // International Journal of Economic Perspectives. – 2017. – №4 (11). – Pp. 620-625.

Рассмотрим предложения по совершенствованию системы управления инновациями, которые направлены в основном на реорганизацию и повышение эффективности системы, путем принятия определенных мер (см. таблицу 1).

Таблица1

Предложения по совершенствованию системы управления инновациями на АО «Арконик СМЗ»

Область нововведения	Система, существующая на данный момент	Предлагаемая система	Ожидаемый эффект и примерная стоимость
1. Привлечение персонала к инновационной деятельности	Плакаты, стенды, баннеры	Электронные табло, в цехах, с информацией об инновационной деятельности в цехе	Увеличение количества подаваемых предложений. Установка одного табло около – 320 тыс. руб.
2. Получение инновационных предложений	Урны в цехах для приема письменных предложений	Терминал для приема, регистрации и присвоения индивидуальных номеров предложений	Упрощение подачи предложений. Установка одного терминала и создание базы данных по предложениям – 50 тыс. руб.
	Предложения ксерокопируются, для передачи между отделами	Создание электронных копий предложений	Упрощение передачи предложений между отделами. Необходимо: Сканер – 3500 руб. Программное обеспечение – 1000 руб.
3. Первичная оценка предложений	Первичная оценка предложений проводится начальником цеха	Первичная оценка предложений не проводится. Предложения сразу поступают в специальный отдел ABS	Снижается нагрузка на начальников цехов, сокращается время внедрения инновации
4. Детальная оценка предложений	Оценка проводится в спец. отделе специалистами ABS	Кроме специалистов ABS в оценке предложений учувствует руководство цеха и проектно-сметный отдел	Привлечение проектно-сметного отдела повышает точность оценки инновации и скорость ее продвижения
5. Согласование предложения с руководством	Согласование предложения с несколькими руководителями	Проведение совещания. Предложение рассматривается в виде презентации с компьютера через проектор	Уменьшение времени согласования предложений. Приобретение ноутбука и проектора, а также организация кабинета – 90-120 тыс. руб.

Продолжение таблицы 1

6. Поощрение инноваторов	Поощряются инноваторы, чьи предложения дошли до стадии внедрения	Небольшой премией поощряются все инноваторы, подавшие целесообразные предложения, затем дополнительно поощряются инноваторы, чьи предложения дошли до стадии внедрения.	Небольшие премии всем инноваторам положительно повлияют на мотивацию сотрудников
7. Утверждение предложений руководством компании	Предложение передается через почту или с нарочным	Предложение передается на согласование в электронном виде со всеми прилагающимися расчетами и сметами	Электронная передача документации значительно экономит время
8. Составление плана мероприятий по внедрению инновации	Составлением плана мероприятий занимается проектно-сметный отдел	К составлению плана мероприятий привлечены проектно-сметный отдел, специалисты ABS и сам инноватор	Привлечение большего числа специалистов поможет точнее определить график работ
9. Внедрение инновации согласно плану	Инновация внедряется отделом развития	Привлечение к решению поставленных задач специалистов из подрядных организаций	Узкие специалисты из других фирм найдут способ решить поставленные задачи наилучшим способом

Установка электронных табло намного упростит привлечение персонала к инновационной деятельности, поскольку исчезнет необходимость в замене плакатов и баннеров, которые очень быстро теряют свою актуальность. Вывод информации на табло также намного проще осуществить, чем менять плакаты, заказывая их в специализированных организациях. Табло можно также использовать и для различных срочных объявлений[5].

Установка терминалов позволит принимать предложения в режиме реального времени, а не еженедельно, как принято сейчас на заводе. Запрограммировав терминал определенным образом, можно не только

[5] Накенова С.М. Концептуальные подходы к управлению инновационным развитием концерна // Экономика. Бизнес. Право. – 2014. – №1. – С. 10.

присваивать предложению идентификационный номер, но и регистрировать время и место подачи инновационного предложения. Это значительно сократит время, необходимое для прохождения инновации от получения до внедрения. Кроме того, создание единой базы данных по инновационным предложениям позволит архивным службам быстро находить и передавать необходимую информацию в различные отделы, привлеченные к внедрению инноваций.

Перевод предложений в электронный вид (формат pdf.) не требует много времени (1 страница документа переводится за 10 секунд), но значительно экономит время при передаче документов между отделами и позволяет руководителю курировать работу отделов. При такой системе обработки предложений, нет необходимости в доставке документов в другие отделы, поскольку документы можно передать через внутреннюю сеть завода и распечатать на месте при необходимости.

Руководство может в любой момент проверить, на каком этапе оценки находится каждое конкретное предложение, и какой отдел ведет работу над ним. Проведение первичной оценки начальником цеха лучше не проводить, чтобы избежать влияния его мнения на внедрение инновации. Целесообразно передавать предложения сразу на детальную оценку, а вмешательство начальника цеха ограничить написанием рецензии к предложению.

Поощрение инноваторов, подавших предложение, в настоящий момент производится только после принятия решения о его внедрении. Выдача небольших премий всем инноваторам подавшим рациональные и выгодные для предприятия предложения (вне зависимости от того, будут они внедрены или нет) увеличит мотивацию сотрудников к инновационной деятельности. Если предложение поступит на внедрение, инноватор получит отдельную, более весомую премию.

Также для ускорения внедрения инновации, при передаче ее на утверждение руководству компании Alcoa, более эффективной будет передача электронной версии предложения с использованием компьютерной сети. Это

автоматически сокращает почтовые и курьерские расходы, а также расходы на выплату командировочных.

К составлению плана мероприятий, необходимых для внедрения инновации должно быть привлечено максимальное количество специалистов, поскольку от оптимальности решения поставленных задач, зависят размеры финансовых затрат на внедрение и сроки выполнения работ.

Внедрение инноваций должно проводиться под строгим контролем генерального директора. При привлечении подрядных организаций проводится тендер на выполнение работ, и к участию в конкурсе должно быть привлечено максимальное количество компаний.

Итак, путь инновационного предложения с учетом предложенных изменений будет выглядеть следующим образом:

1. Инноватор описывает свое предложение на бумаге.

2. Вносит в электронный терминал свои данные, область производства, к которой относится предложение (модернизация оборудования, улучшение условий труда и др.) после чего наносит на предложение регистрационный номер и опускает его в урну.

3. В отдел развития приходит уведомление о получении предложения с определенным регистрационным номером.

4. Сотрудники отдела приходят в цех и забирают предложение.

5. Предложение переводится в электронный формат и передается через локальную сеть на рассмотрение и в архив.

6. После рассмотрения и оценки предложения, к нему прикрепляется смета расходов на внедрение и рецензия руководителя отдела. Пакет документов передается в электронном виде заместителю директора по развитию.

7. Проводится совещание, на котором принимается решение о том, какие инновации подлежат внедрению.

8. Предложение в электронном виде направляется на утверждение руководству компании.

9. Составляется план мероприятий по внедрению инноваций.

10. Инновация внедряется согласно плану. При необходимости привлекаются квалифицированные специалисты или сторонние подрядные организации.

Таким образом, рассмотрев и проведя анализ системы инноваций на АО «Арконик СМЗ» можно сделать следующие выводы:

– инновации необходимы для нормального развития и роста организации. Они позволяют, прилагая минимум средств и труда, получить хорошие результаты и дополнительную прибыль;

– организация должна соответствующим образом поощрять сотрудников, предлагающих свои идеи;

– затраты на поощрение сотрудников за инновации в несколько раз меньше той прибыли, которую организация получает благодаря этим инновациям;

– соответствующее поощрение мотивирует сотрудников и улучшает отношение к организации.

Предложенные нововведения и изменения в системе управления инновациями будут способствовать увеличению количества подаваемых инновационных предложений, что значительно сократит время необходимое на оценку и согласование данных предложений.

Библиографический список

1. Галынчик Т.А., Гасникова С.Ю. Управление знаниями на предприятиях мукомольной и крупяной промышленности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – №3(70). – С. 98-108.

2. Герасимов Б.Н. Основы теории российского менеджмента. Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2009. 171 с.

3. Герасимов Б.Н. Проектирование экономических систем. Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. 383 с.

4. Герасимов К.Б. Разработка технологии определения инновационного потенциала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2012. – №2. – С. 39-46.

5. Ермоловская О.Ю. Организационные нововведения как особый вид инноваций // Вестник Академии. – 2015. – №4. – С. 157-162.

6. Крамлих О.Ю., Ковалева С.В. Организационные инновации в пищевой промышленности // Пищевая промышленность. – 2016. – №7. – С. 32-34.

7. Лапаева Л.В., Лапаев П.А. Методические основы инновационного развития предприятия // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2016. – №6. – С. 36-41.

8. Накенова С.М. Концептуальные подходы к управлению инновационным развитием концерна // Экономика. Бизнес. Право. – 2014. – №1. – С. 4-33.

9. Улезько А.В., Реймер В.В. Формирование механизма реализации инновационного сценария развития регионального АПК // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – №2. – С. 2-8.

10. Cheung S.O., Qi X. Managing for innovation developments in construction organisations // International Journal of Project Organisation and Management. – 2017. – №3 (9). – Pp. 249-273.

11. Vasilev V.L., Sazanov O.V., Ustyuzhina O.N. Innovation and strategic development in the firms // International Journal of Economic Perspectives. – 2017. – №4 (11). – Pp. 620-625.

References

1. Galynchik T.A., Gasnikova S.Yu. Knowledge management in the milling and cereals industry // Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2018. – №3 (70). pp. 98-108.

2. Gerasimov B.N. Fundamentals of the theory of Russian management. Samara: Samara Municipal Institute of Management Publ, 2009. 171 p.

3. Gerasimov B.N. Design of economic systems. Samara: SIBiU Publ., 2014. 383 p.

4. Gerasimov K.B. Development of technology for determining the organization's innovative potential // Bulletin of the Samara State Technical University. Series: Economic Sciences. 2012. №2. pp. 39-46.

5. Yermolovskaya O.Yu. Organizational innovations as a special kind of innovation // Academy Bulletin. 2015. №4. pp. 157-162.

6. Kramlich O.Yu., Kovaleva S.V. Organizational innovations in the food industry // Food industry. 2016. №7. pp. 32-34.

7. Lapaeva L.V., Lapaev P.A. Methodical foundations of innovative development of the enterprise // Intelligence. Innovation. Investments. 2016. №6. pp. 36-41.

8. Nakenova S.M. Conceptual approaches to the management of innovative development of the concern // Economy. Business. Law. 2014. №1. pp. 4-33.

9. Ulezko A.V., Raymer V.V. The formation mechanism of implementation of innovative scenario of development of the regional agro-industrial complex // Economics of Agriculture of Russia. 2016. №2. pp. 2-8.

10. Cheung S.O., Qi X. Managing for innovation developments in construction organisations // International Journal of Project Organisation and Management. 2017. №3 (9), pp. 249-273.

11. Vasilev V.L., Sazanov O.V., Ustyuzhina O.N. Innovation and strategic development in the firms // International Journal of Economic Perspectives. 2017. №4 (11), pp. 620-625.