

Совершенствование управления инновационным развитием предприятия

Improvement of management of innovative development of enterprise

Гончаров Вил Иванович¹

Goncharov Vil

1. Доктор технических наук, профессор
Grand PhD in Engineering sciences, Professor
e-mail: gonchvi@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются ключевые вопросы и проблемы формирования программы инновационного развития предприятия, основные процессы управления ее реализацией и пути их совершенствования.

Ключевые слова: инновационное развитие, инновационная деятельность, инновационная стратегия, управление инновациями, управление проектами, бизнес-планирование.

Abstract

The article discusses the key issues and problems of the formation program of innovation development of the company, the main management processes of its implementation and ways to improve them.

Keywords: innovative development, innovation, innovation strategy, innovation management, project management, business planning.

Поступила в редакцию / Received: 29.06.2016

Web: <http://elibrary.miu.by/journals/item.iot/issue.47/article.8.html>

Введение

Повышение эффективности хозяйственной деятельности отечественных предприятий в настоящее время стало определяющей проблемой развития экономики Республики Беларусь. Решение этой проблемы требует комплексного подхода к обеспечению высоких конкурентных позиций отечественных предприятий – производителей товаров (услуг) и повышения результативности инновационной деятельности во всех отраслях реального сектора национальной экономики.

Развитие мирового рынка и стремление ведущих производителей удерживать лидерство в основных секторах рынка за счет выпуска наукоемкой продукции и обеспечения ускоренной амортизации капитала, а также требования сокращения издержек производства и повышения конкурентоспособности продукции связаны с преодолением серьезных трудностей в повышении эффективности производственной сферы и определяют необходимость развития инновационной деятельности. Вопросы совершенствования и повышения эффективности этой деятельности принято относить к инновационному развитию предприятия.

Инновационное развитие предприятия включает в себя выбор основных направлений его инновационной деятельности, определение путей совершенствования организации работ и управления этой деятельностью на предприятии. В числе основных направлений инновационного развития рассматриваются: организация инвестиционной деятельности, ее постоянная направленность на формирование и удержание конкурентных преимуществ предприятия на целевом рынке, включая частичную диверсификацию в привлекательные сферы деятельности, а также совершенствование основных процессов управления инновационным развитием.

Основные группы проблем совершенствования управленческой деятельности, ориентированные на инновационное развитие предприятия, отражают: внедрение новых форм организационного развития, использование современных концепций и методов менеджмента, развитие маркетинговой деятельности на предприятии, развитие инновационной деятельности и внедрение в практику управления предприятием информационных технологий.

Развитие предприятия и совершенствование управления его инновационной деятельностью в процессе этого развития всегда должны быть ориентированы на обеспечение устойчивой позиции предприятия в конкретных сферах бизнеса на целевых рынках и на получение устойчивой прибыли в длительном периоде.

При формировании программы инновационного развития выделены два уровня его реализации [1]:

1. Определение и реализация конкретных инноваций (технических и организационных), которые обеспечат устойчивую рыночную позицию предприятия.
2. Определение форм и методов реализации инвестиций на предприятии, которые обеспечат эффективное управление всеми видами деятельности и предприятия в целом, а также получение устойчивой прибыли в длительном периоде.

Первый уровень управления инновационным развитием предприятия предусматривает:

- поиск правильного инвестирования с позиций развития конкретных направлений деятельности (бизнеса) предприятия, обеспечивающей его успех на рынке и выживание, включая определение конкретных новаций и оценку затрат и выгод их внедрения;
- принятие и осмысление перемен, связанных с внешней средой (ее позитивными и негативными факторами) и с оценкой внутренних возможностей предприятия, его ресурсной, технической и конкурентной позиции;
- развитие необходимых навыков персонала для профессионального занятия конкретным бизнесом в условиях конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

Управление нововведениями обеспечивается реализацией совокупности технологий и средств современного менеджмента, ориентированных на решение специфических задач поиска новых идей, разработку и внедрение нововведений, формирующих конкурентоспособность продукции и обеспечивающих устойчивую рыночную позицию предприятия в течение всего периода его

существования. Определение форм и методов реализации инвестиций на предприятии, обеспечивающих эффективное управление его инновационным развитием, требует комплексного решения задач формирования и реализации стратегии инновационного развития, а также совершенствования управления предприятием.

Реализация первого уровня может быть обеспечена в рамках стратегического управления предприятием. Его содержание включает конкретные активные действия подразделений и служб предприятия по обеспечению успеха на рынке, в том числе:

- 1) определение деятельности, обеспечивающей долгосрочный успех предприятия в условиях конкуренции;
- 2) определение и конкретизацию желаемого результата в показателях экономической эффективности предприятия и достижения социальных целей его развития;
- 3) координацию действий менеджерского корпуса на всех организационных уровнях и во всех функциональных областях (зонах) хозяйственной деятельности предприятий для достижения ими желаемого результата.

Стратегическое управление характеризуется двумя важными особенностями. Во-первых, такое управление в большей мере концентрирует внимание руководства и менеджерского корпуса в целом на рыночных возможностях предприятия. Результатом этого является постановка задачи поиска путей реализации возможностей, используя «стратегические окна» (новые технологии, новые сегменты и переориентация рынка, новые каналы распределения, внешние потрясения и другие возможности), а также постоянное повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг). Во-вторых, изменения внешних условий и, соответственно, необходимая реакция предприятия на них выходят за рамки нормального цикла планирования. В силу этого стратегия всегда должна сочетать в себе продуманную и запланированную линию поведения, а также возможность реагировать на все новое, неожиданное и незапланированное.

Основные направления управления инновационной деятельностью, обеспечивающей развитие предприятия, включают в себя:

1. Обеспечение общей направленности инновационной деятельности на определение рыночного успеха предприятия в долгосрочном периоде.
2. Определение приоритетных направлений и форм инновационной деятельности, необходимых для

инновационного развития предприятия в условиях глобализации и влияния последствий финансового кризиса.

3. Формулирование конкретных целей инновационной деятельности, отражающих желаемые результаты инновационного развития предприятия и обеспечение его конкурентных преимуществ.
4. Оптимизацию структуры формируемых инвестиционных ресурсов и их распределение по наиболее важным направлениям инновационной деятельности в рамках стратегического развития предприятия.
5. Разработку инновационной политики по принятым направлениям инвестиционной деятельности и по наиболее важным аспектам обеспечения устойчивой рыночной позиции предприятия.
6. Поддержание взаимоотношений с внешней инновационной средой для выживания и развития предприятия.

Сформулированные направления управления инновационным развитием предприятия определяют его инновационную стратегию. Процесс разработки инновационной стратегии является важнейшей составной частью общей системы стратегического выбора предприятия, основными элементами которого являются: общие стратегические цели развития предприятия, система деловых и функциональных стратегий в разрезе его конкретных видов деятельности, способы формирования и распределения ресурсов.

Формирование программы инновационного развития предприятия предусматривает определение инновационной стратегии и разработку инновационной политики, которая проводится по принятым направлениям инвестиционной деятельности и по наиболее важным аспектам обеспечения устойчивой рыночной позиции предприятия. Включает в себя разработку конкретных мероприятий в области исследований и разработок, создание обновленной производственной базы, освоение рынка инноваций.

Второй уровень управления инновационным развитием включает в себя реализацию эффективного управления инновациями и совершенствование профессионального менеджмента с учетом определения и систематизации основных подходов, концепций, технологий и инструментов эффективного управления, применение которых может привести предприятие к успеху в сложившейся ситуации.

В качестве ключевых факторов, определяющих эффективное управление инновационным развитием

предприятия, рассматриваются развитие маркетингового подхода в управлении и реализация стратегического управления предприятием. В числе новых концепций, определяющих основные направления совершенствования управления развитием предприятия, выделены концепции всеобщего управления качеством, развивающейся организации и управления проектами.

Достижение результативности управления инновационной деятельностью предприятия отражает суть проблем, подлежащих разрешению при совершенствовании управления, и определяет цели этого управления при формировании и реализации инновационной программы развития предприятия. Определение форм и методов реализации инвестиций на предприятии, обеспечивающих эффективное управление его инновационным развитием, требует комплексного решения задач формирования и реализации стратегии развития предприятия и совершенствования управления этим развитием.

Результаты анализа стратегического управления и инновационного развития предприятия позволили сформулировать проблемы и рекомендации по внедрению форм и методов управления проектами [2]. Управление проектами представляет собой современную концепцию управления стратегическими изменениями на предприятии и адаптацию его деятельности к изменениям внешней среды при высокой динамике и неопределенности этих изменений. Основные проблемы формирования программы инновационного развития предприятия и совершенствования управления ее реализацией определяются содержанием стратегического и инновационного управления, включая развитие управленческого анализа, в том числе [2]:

- 1) внедрение и совершенствование моделей, технологий и инструментов стратегического управления развитием предприятия;
- 2) формирование программы и стратегии инновационного развития и совершенствование моделей стратегического планирования их реализации;
- 3) бизнес-планирование инновационного развития предприятия и осуществления конкретных инвестиционных проектов.

Вопросы комплексного использования новых концепций и базовых подходов в сочетании с известными технологиями и средствами эффективного управления в рамках реализации основных направлений управления инновационным развитием предприятий следующие:

1. Повышение качества и конкурентоспособности продукции:

- создание нового продукта;
 - совершенствование свойств и характеристик продукта;
 - снижение издержек производства продукции;
2. Укрепление рыночной позиции предприятия на целевом рынке, расширение и освоение новых рынков:
 - повышение качества и конкурентоспособности продукции;
 - удовлетворение требований целевого покупателя;
 - развитие системы распределения продукции, логистики и стимулирование продаж на целевом рынке (рынках);
 - проникновение на новые рынки;
 - совершенствование маркетинговой деятельности;
 3. Повышение эффективности производства:
 - повышение технического уровня производства и обновление оборудования;
 - снижение издержек, энергоёмкости и материалоемкости производства и продукции;
 - внедрение новых технологий;
 - повышение производительности труда;
 4. Совершенствование организации работ и управления производством:
 - внедрение интегрированных форм управления инновациями;
 - внедрение инжинирингового подхода к проектированию организации работ и реинжиниринга бизнес-процессов;
 - обучение и повышение квалификации персонала;
 5. Развитие информационной базы эффективного управления:
 - совершенствование управленческого учета и управленческого анализа;
 - развитие информационных систем и информационных технологий, развитие средств коммуникаций;
 6. Совершенствование управления предприятием:
 - развитие основных функций менеджмента (внедрение технологий и инструментов эффективного управления предприятием);
 - развитие маркетингового подхода в управлении и совершенствование маркетинговой деятельности предприятия;
 7. Внедрение средств и методов управления проектами:
 - проектная и матричная организация работ;
 - формализованные методы планирования и контроля работ;
 - управление рисками, разрешение конфликтов, управление человеческими отношениями и др.;
 8. Внедрение ключевых элементов Всеобщего управления качеством:
 - базовые стратегии Всеобщего управления качеством;
 - вовлеченность в работу всех сотрудников и смежников;
 - специальная методология «развертывание функции качества»;
 - планирование и регулирование производства;
 - управление человеческими ресурсами и применение логистики.
- По результатам анализа основных направлений инновационного развития предприятия сформулированы рекомендации по разработке методического обеспечения стратегического анализа и реализации конкретных элементов стратегического планирования, а также разработке и реализации инновационной стратегии развития предприятия [3].
- Общие рекомендации по устранению недостатков, выявленных при анализе сложившейся практики стратегического управления на отечественных предприятиях, включают:
- совершенствование системы стратегического планирования, в том числе внедрение долгосрочного и среднесрочного планов развития предприятия;
 - регламентацию содержания и порядка работ по разработке и реализации стратегии развития предприятия;
 - развитие маркетингового подхода в управлении и совершенствование маркетинговой деятельности предприятия.

Принятие стратегических решений о развитии и стратегии инновационной деятельности предприятия требует детального технико-экономического обоснования.

Бизнес-план является признанной в практике рыночных стран формой обоснования стратегического плана и стратегии развития предприятия (успеха его деятельности) в долгосрочном, среднесрочном и краткосрочном периодах планирования. На предприятии разрабатываются различные бизнес-планы применительно к обоснованию различных уровней принимаемых решений в долгосрочном, среднесрочном и краткосрочном периодах планирования (развитие предприятия, его финансовое оздоровление и реструктуризация, техническое перевооружение и формирование долгосрочного плана развития производства, разработка конкретных инвестиционных проектов и программ, другие решения по проведению стратегических изменений в деятельности предприятия).

Ключевым элементом бизнес-плана предприятия и стратегии его инновационного развития является определение предпринимательского проекта, который реализует предлагаемую стратегию (или ее существенную часть) в прогнозируемых условиях внешней среды.

В рамках совершенствования стратегического управления и инновационного развития предприятия предлагается внедрение форм и методов управления проектами, отражающих современную концепцию управления стратегическими изменениями на предприятии, обеспечивающими адаптацию его деятельности к изменениям внешней среды при высокой динамике и неопределенности этих изменений. Актуальными также остаются вопросы комплексного использования новых концепций и базовых подходов в сочетании с известными технологиями и средствами эффективного управления инновациями и профессионального менеджмента, которые нашли отражения в рамках реализации основных направлений управления инновационным развитием предприятий в рассматриваемых условиях их функционирования [4].

Стратегический план следует рассматривать как программу деятельности предприятия на длительный период времени с условием, что постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает коррективы этого плана неизбежными.

Использование методологии управления проектами при разработке и организации реализации стратегии позволяет перейти от качественных оценок стратегии развития предприятия к многовариантной количественной оптимизации выбора ее лучшего варианта. В основе этого процесса лежит использование базовых моделей управления проектами при оценке будущей хозяйственной деятельности предприятия, рассматрива-

емой как конкретный инвестиционный проект. Внедрение бизнес-планирования на предприятии предусматривает создание необходимых организационных и финансово-экономических условий, а также внедрение базовых элементов современного менеджмента.

В числе основных мероприятий при внедрении бизнес-планирования на предприятии следует выделить:

- развитие маркетингового подхода в управлении предприятием и основных функций менеджмента;
- формирование необходимой информационной базы для прогноза и оценки ожидаемых результатов в процессе реализации стратегии;
- создание условий для инновационного развития предприятий, обеспечивающего повышение конкурентоспособности продукции отечественных производителей,
- создание условий для развития инвестиционной деятельности и повышения ее эффективности.

Реализация финансовой составляющей бизнес-планирования с использованием моделей, технологий и средств методологии управления проектами требует обязательного проведения необходимых исследований для учета и анализа всех последствий принимаемых стратегических решений в условиях неопределенностей и рисков.

Литература / References

1. Гончаров, В.И. Управление инновационным развитием предприятия / В.И. Гончаров // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования: материалы 7-й междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 апреля 2011 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь; редкол.: И.И. Ганчеренок (предс.) [и др.]. – Минск, 2011. – С. 99–102.
Goncharov, V.I. Upravleniye innovatsionnym razvitiyem predpriyatiya / V.I. Goncharov // Gosudarstvennoye regulirovaniye ekonomiki i povysheniye effektivnosti deyatel'nosti sub'yektov khozyaystvovaniya : materialy 7-ye mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Minsk, 21–22 aprelya 2011 g. / Akad. upr. pri prezidente Resp. Belarus'; redkol.: I.I. Gancherenok (preds.) [i dr.]. – Minsk, 2011. – P. 99–102.
2. Гончаров, В.И. Формирование программы инновационного развития предприятия / В.И. Гончаров // Управление в социальных и экономических системах: материалы XXIII междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15 мая 2014 г. / Минский ин-т управления; редкол.: Н.В. Суша (предс.) [и др.]. – Минск, 2014. – С. 58–59.
Goncharov, V.I. Formirovaniye programmy innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya / V.I. Goncharov // Upravleniye v sotsial'nykh i

ekonomicheskikh sistemakh: materialy XXIII mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Minsk, 15 maya 2014 g. / Minskiy in-t upravleniya; redkol.: N.V. Susha (preds.) [i dr.]. – Minsk, 2014. – P. 58–59.

3. Гончаров, В.И. Развитие управленческого анализа и совершенствование управления инновационным развитием предприятия / В.И. Гончаров, Н.В. Шинкевич // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: материалы III (VIII) Международ. науч.-практ. конф., г. Ставрополь, декабрь 2014 г. / СКФУ; редкол.: Л.И. Ушвицкий [и др.]. – Ставрополь, 2014. – С. 159–162.

Goncharov, V.I. Razvitiye upravlencheskogo analiza i sovershenstvovaniye upravleniya innovatsionnym razvitiyem predpriyatiya / V.I. Goncharov, N.V. Shinkevich // Sovremennyye tendentsii razvitiya teorii i praktiki upravleniya v Rossii i za rubezhom: materialy III (VIII) Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., g. Stavropol', dekabr' 2014 g. / SKFU; redkol.: L.I. Ushvitskiy [i dr.]. – Stavropol', 2014. – P. 159–162.

4. Гончаров, В.И. Анализ организации стратегического управления на предприятии / В.И. Гончаров // Управление в социальных и экономических системах: материалы XXII междунар. науч.-практ. конф., Минск, 17 мая 2013 г. / Минский ин-т управления; редкол.: Н.В. Суша (предс.) [и др.]. – Минск, 2013. – С. 19–20.

Goncharov, V.I. Analiz organizatsii strategicheskogo upravleniya na predpriyatii / V.I. Goncharov // Upravleniye v sotsial'nykh i ekonomicheskikh sistemakh: materialy XXII mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Minsk, 17 maya 2013 g. / Minskiy in-t upravleniya; redkol.: N.V. Susha (preds.) [i dr.]. – Minsk, 2013. – P. 19–20.