

# **СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

И. К. РОЖКО

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники  
П. Бровки, 6, Минск, 220013, Беларусь*

В статье рассматриваются преимущества создания и функционирования на предприятиях системы управления инновационной деятельностью, на основе процессного подхода.

*Ключевые слова:* управление, инновации, предприятие, бизнес-процесс, процессный подход, ISO.

## **Введение**

В условиях современной конкуренции, одним из основных условий формирования конкурентной стратегической перспективы для промышленного предприятия становится его инновационная активность.

Эффективность проведения инновационных разработок зависит от состояния инновационного потенциала предприятия, определения инновационных потребностей и возможностей организации, а так же формулирование необходимых требований к нововведениям, их созданию и эффективной реализации, направленной на достижение стратегических целей. Инновационная деятельность в организациях в этом случае должна стать равнозначной функциональной сферой их деятельности и осуществляться целенаправленно и на систематической основе, т.е. в режиме постоянно повторяющейся деятельности.

## **Современные принципы эффективного управления инновационной деятельностью**

Осуществление инновационной деятельности требует формирования в организациях специальных подсистем управления этой деятельностью с учетом ее особенностей, включающих соответствующие процессы, ресурсы и инструменты, необходимые для эффективного осуществления НИОКР [1, 2].

Таким образом, можно сказать, что успешный результат реализации научно-технических проектов на промышленном предприятии зависит, прежде всего, от его организационной структуры управления.

Следует отметить, что произошедшая в прошлом веке научно-техническая революция, как форма существования научно-технического прогресса, показала возникшую ограниченность существующих на тот момент управленческих структур. Революционные изменения в технике и

технологии производства, а также расширение его объема и номенклатуры, разнообразие и неустойчивость потребительского рынка, рост неопределенности при увеличении масштабов инноваций существенно сократили управленческие возможности предприятий, что привело к снижению эффективности хозяйствования в целом.

В основу построения новых структур управления лег подход, который можно назвать проектно-продуктовым управлением, позволяющим организовать эффективное взаимодействие вертикальных (функциональная специализация работ) и горизонтальных (проект, программа, продукт) связей управления. Наиболее распространенным видом такой организации являются матричные структуры управления (рис. 1) [3].



Рис. 1 – Принцип построения матричной организационной структуры

Возникновение последних непосредственно связано с развитием инноватики, так как это такая форма менеджмента, которая наиболее адекватна организации управления важными видами научно-технической деятельности на предприятии, требующая квалифицированного руководства, в том числе с привлечением для реализации проекта, производства продукта и его доведения до потребителя, самых различных функциональных подразделений в условиях строгих ресурсных ограничений.

Процедура структурирования мероприятий, направленных на техническое развитие предприятия, требует выделения целенаправленных функций управления (например, для реализации различных видов научной, конструкторской, технологической, производственной, сбытовой деятельности) в сочетании с объектами, относительно которых эти функции

реализуются. В качестве неформальных организационно-плановых единиц здесь выступают проект, программа, продукт, бизнес-процесс, стратегическая единица бизнеса. Описание производственно-хозяйственных действий как процесса является дальнейшим развитием системного рассмотрения экономических явлений.

Процесс следует понимать, как устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Процессы есть на любых предприятиях, они являются основой всех организационных систем. Кроме того, если предприятие успешно осуществляет деятельность, присутствует на рынке, то это значит, что его процессы в достаточной степени результативны и эффективны. Вопрос лишь в том, обеспечит ли существующая система управления устойчивое, в заданной руководством степени, рентабельное функционирование предприятия в определенной перспективе.

Процессный подход в данном случае является базовым средством в наборе важнейших инструментов, которые может использовать руководитель, планируя реорганизацию системы управления.

Для применения процессного подхода к управлению инновационной деятельностью предприятия, необходимо, в первую очередь, привязать эти процессы к структурным подразделениям, осуществляющим НИОКР. Это позволит определить:

- границы процессов (по входам/выходам, выполняемым функциям);
- взаимодействие процессов в рамках сети инновационных процессов предприятия;
- сотрудников подразделений, отвечающих за результативность и эффективность каждого процесса.

Однако, отметим, что поставить знак равенства между понятиями «процесс» и «структурное подразделение» нельзя, так как в одном функциональном подразделении может быть выделено несколько процессов, в то же время процесс также может охватывать несколько подразделений.

При использовании данного определения, описание процесса представляет собой описание последовательности работ, выполняемых поочередно в различных подразделениях предприятия. Это позволяет выделить столько процессов, сколько необходимо руководителям НИОКР для решения поставленных задач [4].

Процессный подход поддерживается в рамках существующих международных стандартов ISO по системам менеджмента качества, например, ISO 9001-2008.

Имеющиеся стандарты основаны на том, что на протяжении жизненного цикла организация должна управлять различными видами деятельности, которые представляются как сеть взаимозависящих и взаимодействующих процессов. Деятельность, использующая ресурсы для

преобразования входов в выходы, является процессом, поэтому для выявления конкретики процессно-ориентированного управления необходимо установить причинно-следственные связи между качеством продукта и его себестоимостью. Величина показателя качества изделия и издержек на его проектирование, производство и реализацию определяются, прежде всего, воздействием на них производственно-хозяйственных факторов деятельности предприятия.

Для производителя процессное управление сводится:

- к ориентации на определенный класс качества продукции;
- к обеспечению этого качества адекватным комплексом соответствующих процессов, осуществляемых подразделениями-производителями по критерию максимального соотношения эффекта к затратам.

Соотношение качество-издержки потенциально приводит к росту прибыли предприятия. Сложная техническая продукция интересует потребителей, прежде всего, с позиций изделия с расширенными функциональными возможностями, а не со стороны свойств и взаимодействия составляющих его элементов. Однако, именно последнее обеспечивает уровень качества изделия и находятся в поле зрения изготовителя по всей технологической цепочке проектирования и производства. Управление процессом подразумевает управление затратами на этот процесс. Отсюда менеджмент инноваций ориентируется не на функциональное управление, а на управление результатами конкретного процесса.

При использовании продуктового принципа организации и управления производством предприятие предстаёт в виде набора законченных организационно-технологических последовательностей, а именно: цепочек по проектированию, изготовлению и сбыту изделий новой техники. Это распространяется и на построение необходимой базы управления и на выбор планово-учетных единиц менеджмента. На рис. 2 [5] представлены компоненты и используемый инструментарий управления промышленным предприятием, сочетающие продуктивно-процессный подход с традиционной организацией и планированием производства.



планы их развития. Путем образования стратегических бизнес-единиц предприятие на рынке выступает в виде организационно- фиксированных комбинаций в системе товар-рынок. Первые шаги использования процессного подхода в отечественном производственном менеджменте свидетельствуют о его высокой перспективности и результативности [5, 6].

В целом, создание и функционирование на предприятии системы управления инновационной деятельностью, на основе процессного подхода, связано со следующими потенциальными эффектами:

1. обеспечением спланированного инновационного технологического развития и улучшением результатов деятельности предприятий в соответствии с требованиями заинтересованных сторон;

2. обеспечением эффективной координации между целями и стратегией инновационной деятельности, а также стратегическими целями предприятия и реализуемыми инновационными проектами;

3. повышением эффективности инновационного процесса на предприятии, в результате продвижения к коммерциализации инновационных предложений с максимально возможной скоростью при минимизации риска и наиболее эффективном использовании ресурсов;

4. формированием сетей – связей внутри и во внешней среде предприятия, необходимых для эффективного осуществления инновационной деятельности, также повышением эффективности взаимодействия с партнерами;

5. формированием формализованных процедур и систем управления знаниями, которые создаются при осуществлении инновационной деятельности на предприятии;

6. обеспечением систематического прогнозирования, анализа внешней и внутренней среды, технологического мониторинга, направленных на поддержку на предприятии принятия управленческих решений;

7. интеграцией инновационной деятельности в систему управления предприятия;

8. повышением качества системы управления на предприятии и его деловой репутации.

## **MODERN PRINCIPLES OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

I. K. ROZHKO

### **Abstract**

The article discusses the benefits of creation and functioning of the enterprises innovation governance system, based on a process approach.

## Список литературы

1. Прохоров, Ю.К. Управление качеством: учебное пособие / Ю.К. Прохоров. – СПб: СПбГУИТМО, 2007. – 144 с.
2. Варганова, А.Е. Организация инновационных процессов в интегрированных структурах регионального нефтехимического комплекса / А.Е. Варганова, И.В. Гилязутдинова // Вестник Казан. технол. ун-та. – 2009. – №4. – С. 377-382.
3. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
4. Буч, О.В. Процессный подход к управлению системой инновационной деятельности промышленного предприятия: дис. док. экон. наук: 08.00.05: защищена 12.06.06: утв. 21.12.06 / Буч Ольга Владимировна. – Мурманск: 2006. – 345 с.
5. Перерва, О.Л. Инноватика промышленного предприятия: процессный подход / О.Л. Перова // Российское предпринимательство. – 2004. – № С. 57-63.

Библиотека БГУИР