

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Имайкина Ольга Ивановна,
аспирант 3 года обучения экономического факультета,
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва,
г. Саранск
e-mail: olenenok-girl@yandex.ru

В статье раскрыты основные положения, подходы и принципы концепции эффективного управления инновационной деятельностью. Кроме того, в статье предложена система показателей, характеризующих эффективность управления инновационной деятельностью промышленных предприятий, а также шкала, по которой можно дать количественную и качественную оценку эффективности управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, инновационная деятельность, концепция эффективного управления, цикл PDCA, показатели эффективности управления инновационной деятельностью.

Современный период мирового хозяйственного развития справедливо называется эпохой инноваций. В связи с этим ключевым направлением достижения экономического роста и повышения качества жизни населения в современном мире является развитие инновационной деятельности, широкое распространение инновационных технологий, продуктов и услуг.

Именно инновации и гибкое управление ими во всем мире признаны решающими факторами конкурентных преимуществ промышленных предприятий, укрепления их экономической самостоятельности и рыночных позиций. При этом эффективное управление и результативность инновационной деятельности становятся движущей силой развития промышленных предприятий, залогом их успешного функционирования в долгосрочной перспективе.

Анализ практики стратегического управления инновационной деятельностью на промышленных предприятиях Республики Мордовия выявил предпосылки, определяющие необходимость осуществления в них инновационных преобразований, вызванных, прежде всего, следующими проблемами:

— переходом России к инновационному типу социально-экономического развития;

— нарастающим технологическим отставанием нашей страны от передовых государств и его негативными последствиями для конкурентоспособности предприятий и экономики страны в целом, особенно в новых высококонкурентных условиях, сложившихся после вступления России в ВТО;

- высокой зависимостью предприятий от импортных технологий и оборудования, угрозой следования по пути «догоняющего развития»;
- повышением требований заинтересованных сторон, и особенно потребителей, к результатам деятельности промышленных предприятий;
- внутренними проблемами функционирования предприятий промышленности, препятствующими достижению ими стратегических целей.

Анализ зарубежного опыта функционирования промышленных предприятий свидетельствует о том, что в технологически развитых странах инновационное развитие предприятий обеспечивается в результате активного осуществления ими инновационной деятельности, которая преобразуется в специфический интегрированный в систему управления бизнес-процесс. Инновационная деятельность большей части отечественных предприятий все еще остается фрагментарной и не систематической, ее место в системе стратегического управления предприятием зачастую не определено [6].

Для осуществления технологического прорыва, перехода на более высокий, качественно иной уровень развития российских предприятий и страны в целом, представляется целесообразным совершенствование системы стратегического управления инновационной деятельностью, повышение эффективности ее функционирования. Данные цели обуславливают необходимость разработки концепции эффективного управления инновационной деятельностью промышленных предприятий, охватывающей все уровни управления инновациями на предприятии.

Предлагаемая концепция эффективного управления инновационной деятельностью промышленных предприятий разработана с учетом зарубежного опыта управления инновациями и современного состояния управления инновационной деятельностью отечественных предприятий, а также особенностей перехода нашей страны на путь инновационного развития. Ее основными положениями являются:

1. Инновационная деятельность должна обеспечить повышение эффективности и конкурентоспособности промышленных предприятий за счет ликвидации технологического разрыва с уровнем, достигнутым зарубежными предприятиями, и осуществления технологического прорыва, формирующего долгосрочные конкурентные преимущества.

Реализации этого положения концепции должны способствовать:

- ускоренная модернизация производств, осуществляемая на основе трансфера технологий, способствующая скорейшей ликвидации технологического отставания от современного уровня развитых стран;

- интенсивное инновационное развитие, осуществляемое в результате реализации на предприятиях инноваций на основе внедрения результатов НИОКР, создающее базу для технологического опережения ведущих предприятий и формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.

2. Осуществление инновационной деятельности на промышленных предприятиях должно быть направлено на достижение ими стратегических целей в соответствии с требованиями заинтересованных сторон, состоянием и

прогнозами изменения внешней и внутренней среды, в том числе технологическим уровнем развития предприятий по сравнению с аналогичными компаниями в России и за рубежом.

3. Специфика инновационной деятельности, обусловленная, прежде всего, ее ориентацией на долгосрочную перспективу и присущими ей высокой неопределенностью и риском, требует для своего эффективного осуществления формирования на предприятии специальных систем управления, обеспечивающих разработку и эффективную реализацию в них инновационной политики и стратегии, и взаимодействующих с другими направлениями деятельности предприятия.

4. Инновационная деятельность является, с одной стороны, одной из функциональных подсистем управления предприятием, а с другой – равнозначной сферой деятельности, и, как любая другая, характеризуется преимущественно прогнозируемыми и достижимыми результатами. С этой целью управление инновационной деятельностью должно проводиться на систематической основе, т.е. в режиме непрерывной управленческой деятельности в рамках единого процесса прогнозирования и планирования, организации и руководства, контроля, учета, анализа и оценки эффективности управления этой деятельностью на предприятии [5].

Стратегическое управление инновационной деятельностью промышленных предприятий целесообразно осуществлять на основе принципов, реализующих предлагаемую концепцию эффективного управления. Следование нижеперечисленным принципам должно обеспечить преобразование инновационной деятельности предприятия в целенаправленную, систематическую, выполняемую в рамках отдельного функционального направления деятельность:

1. Приоритетность инновационной деятельности – выделение инновационной деятельности в качестве равнозначного функционального направления деятельности предприятия, необходимого для достижения им стратегических целей и устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

2. Постоянное совершенствование – осуществление инновационной деятельности как непрерывного процесса стратегического характера во всех сферах производства и управления, направленного на улучшение деятельности и развитие предприятия в результате эффективного создания, освоения и использования инноваций [3].

3. Гибкость управления – управление инновационной деятельностью должно осуществляться на основе выявления требований заинтересованных сторон, а также факторов, препятствующих и способствующих осуществлению инновационной деятельности, резервов роста инновационного потенциала предприятия, закономерностей и тенденций макро- и микросреды функционирования предприятия, изменения его позиций на рынке, путем сравнения его показателей с аналогичными у предприятий-конкурентов, и дальнейшей разработки мероприятий, позволяющих повысить показатели предприятия [1].

4. Сбалансированность – необходимость соблюдения при разработке и реализации стратегии инновационной деятельности сбалансированного соот-

ношения механизмов догоняющего и опережающего развития предприятия, устойчивого равновесия между его текущими и стратегическими целями.

5. Системность – управление инновационной деятельностью предприятия как системой, представляющей собой соответствующие организационные структуры, процессы и ресурсы, функции, методы и инструменты, а также параметры эффективности, обеспечивающие разработку и реализацию стратегии инновационной деятельности.

6. Интегрированность – построение системы управления инновационной деятельностью как неотъемлемой части всей системы управления предприятием, отвечающей его общим целям, сочетающейся и не противоречащей технической, финансовой, инвестиционной и другой политике предприятия.

7. Развитие инновационного потенциала – создание и постоянное развитие возможностей предприятия формировать и успешно реализовывать стратегии роста и достигать намеченные цели инновационной деятельности.

8. Управление рисками – идентификация рисков инновационной деятельности и принятие своевременных и грамотных решений относительно их минимизации.

9. Полнота и достоверность информации – необходимость обеспечения процессов управления инновационной деятельностью обширной, достоверной и разнообразной информацией относительно всех внутренних аспектов функционирования предприятия и ситуации во внешней среде, обеспечивающей принятие правильных управленческих решений.

10. Производственно-технологическая кооперация – организация эффективного взаимодействия предприятия с организациями инновационной инфраструктуры, смежных отраслей промышленности, участие в функционировании технологических платформ, обеспечивающее объединение знаний и ресурсов, позволяющее быстро, гибко и эффективно осуществлять инновационную деятельность, улучшая тем самым не только состояние участвующих в этом предприятий, но и экономики страны в целом [7].

Реализация изложенных принципов в свете предлагаемой концепции эффективного управления инновационной деятельностью промышленных предприятий требует формирования методологической основы и выбора оптимального подхода к управлению инновациями на предприятиях нашей страны на этапе перехода России на путь инновационного развития.

В настоящее время в практике менеджмента получил широкое распространение подход на основе использования цикла PDCA. Это системный подход к менеджменту, основанный на управлении системой взаимосвязанных процессов как единым целым и ориентированный на повышение результативности и эффективности выполнения процессов в результате минимизации межфункциональных барьеров [8]. Любая деятельность в соответствии с ним может быть представлена как следующая последовательность действий: «Plan» – «Do» – «Check» – «Act», представляющая собой цикл PDCA, который можно описать следующим образом:

— планирование и прогнозирование: формирование обоснованных суждений о возможном состоянии и результатах деятельности предприятия в будущем, об альтернативных путях и сроках достижения этого состояния, разработка целей, инновационных стратегий и процессов, необходимых для достижения целевых показателей эффективности;

— организация и руководство: создание соответствующей функциональной структуры и внедрение процессов управления инновационной деятельностью, координация, предоставление ресурсов, необходимых для достижения целевых показателей эффективности и выполнения инновационных стратегий и проектов;

— контроль и анализ: постоянный контроль, выявление проблем в инновационной деятельности или подтверждение того, что обеспечивается достижение целей предприятия, а также измерение эффективности инновационной деятельности в сравнении со значениями ее целевых показателей и предоставление результатов руководству для анализа;

— оценка эффективности и корректировка: оценка достижения предприятием целевых показателей эффективности инновационной деятельности, разработка и реализация действий по постоянному совершенствованию инновационной деятельности, корректировке целей и стратегий, а также процессов управления этой деятельностью под влиянием факторов внешней и внутренней среды [2].

Достижение целей инновационной деятельности на соответствующих уровнях управления целесообразно осуществлять в рамках реализации основных функций управления, объединенных в цикл PDCA, включающий (рисунок 1).

Применение данной модели в практике управления инновационной деятельностью промышленных предприятий должно способствовать повышению эффективности управления этой деятельностью в соответствии с целевыми показателями эффективности, и, как следствие, усилению технологического положения предприятий, повышению их конкурентного статуса в экономике.

Успешная практическая реализация предлагаемой концепции эффективного управления инновационной деятельностью промышленных предприятий требует формирования специальных методов оценки достижения целей, реализации стратегий инновационной деятельности и эффективности процессов управления ею, позволяющих выявлять недостатки и осуществлять мероприятия по повышению эффективности инновационной деятельности. Следует отметить, что соответствующая система оценки управления инновационной деятельностью на отечественных предприятиях пока не сформирована. В связи с этим возникает необходимость разработки методики оценки эффективности управления инновационной деятельностью.

Данную методику предлагается строить на основе измерения степени достижения предприятием поставленных целей, т.е. соответствия реальных результатов его деятельности запланированным [4].



Рисунок 1 – Уровневая модель стратегического управления инновационной деятельностью предприятия на базе цикла PDCA

Полученные соотношения предлагается рассматривать в качестве показателей эффективности управления инновационной деятельностью предприятия. Их целесообразно разделить на три группы, согласно уровням стратегического управления инновационной деятельностью (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

Система показателей эффективности управления инновационной деятельностью промышленных предприятий

Группы показателей эффективности	Показатели эффективности управления инновационной деятельностью
Управление инновационным развитием	<ul style="list-style-type: none"> — коэффициент обеспеченности инновационной деятельности ресурсами; — коэффициент стимулирования персонала; — коэффициент развития инновационного потенциала; — коэффициент результативности достижения целей инновационной деятельности
Управление инновационным портфелем	<ul style="list-style-type: none"> — коэффициент полезного освоения инвестиционных ресурсов; — коэффициент отклонения фактических затрат на реализацию инновационного портфеля от запланированных; — коэффициент реализации инновационного портфеля
Управление созданием инновации	<ul style="list-style-type: none"> — коэффициент исполнения бюджета инновационного проекта; — коэффициент отклонения от установленного срока выполнения инновационного проекта; — коэффициент успешности выполнения инновационного проекта

Расчет данных показателей производится следующим образом:

1. Показатели эффективности управления инновационным развитием.

— коэффициент обеспеченности инновационной деятельности ресурсами ($K_{рес}$), %:

$$K_{рес} = \frac{I_{и}}{I_{общ}} \times 100\%, \quad (1)$$

где $I_{общ}$ – общий объем инвестиций предприятия за определенный период, тыс. руб.;

$I_{и}$ – объем инвестиций в инновационную деятельность предприятия за аналогичный период, тыс. руб., включая:

1) прямые инвестиции в инновационные проекты предприятия;

2) инвестиции в НИОКР;

3) разработка или приобретение программного обеспечения и баз данных, которые могут использоваться для оптимизации управления инновационной деятельностью на предприятии;

4) лицензионные платежи за использование технологий, программного обеспечения и т.д.;

5) инвестиции в поддержание и развитие системы управления инновационной деятельностью, включая: затраты на предпроектную оценку инновационных идей; проведение маркетинговых исследований; оплату труда и обучение персонала, занятого разработкой и реализацией инноваций на предприятии; использование консультационных услуг и аутсорсинга, связанных с осуществлением инновационной деятельности в целом, а не отдельных инновационных проектов;

б) прочие, включая участие в конкурсах, посещение специализированных выставок, конференций и пр.

— коэффициент стимулирования персонала ($K_{перс}$), %:

$$K_{перс} = \frac{C_{факт}}{C_{план}} \times 100\%, \quad (2)$$

где $C_{факт}$ – фактические затраты на стимулирование руководителей и персонала предприятия в рамках осуществления инновационной деятельности, включая реализацию инновационных проектов, тыс. руб.;

$C_{план}$ – плановые затраты на стимулирование руководителей и персонала в рамках осуществления инновационной деятельности, тыс. руб.;

— коэффициент развития инновационного потенциала ($K_{потенциал}$), %:

$$K_{потенциал} = \frac{N_{факт}}{N_{план}} \times 100\%, \quad (3)$$

где $N_{факт}$ – количество фактически проведенных мероприятий по развитию инновационного потенциала предприятия, ед.;

$N_{план}$ – количество мероприятий по развитию инновационного потенциала, запланированных к реализации, ед.;

— коэффициент результативности достижения целей инновационной деятельности ($K_{результат}$), %:

$$K_{результат} = \frac{N_{факт}}{N_{план}} \times 100\%, \quad (4)$$

где $N_{факт}$ – фактически достигнутое значение цели инновационной деятельности предприятия, ед.;

$N_{план}$ – плановое значение цели инновационной деятельности, установленное на основе модели SMART (соответствующих ключевым требованиям к формулировке целей: конкретность, измеримость, согласованность, достижимость, определенность во времени), ед.;

2. Показатели эффективности управления инновационным портфелем.

— коэффициент полезного освоения инвестиционных ресурсов ($K_{осв}$), %:

$$K_{осв} = \frac{S_{факт} - S_{расх}}{S_{план}} \times 100\%, \quad (5)$$

где $S_{факт}$ и $S_{план}$ – соответственно фактическая и плановая суммы освоения инвестиционных ресурсов за определенный период, тыс. руб.;

$S_{расх}$ – фактическая сумма инвестиционных ресурсов, израсходованных за тот же период на реализацию неудачных (закрытых в процессе исполнения) инновационных проектов, тыс. руб.;

— коэффициент отклонения фактических затрат на реализацию инновационного портфеля от запланированных ($K_{откл}$), %:

$$K_{откл} = \frac{S_{портф\ факт} - S_{портф\ план}}{S_{портф\ план}} \times 100\%, \quad (6)$$

где $S_{портф\ факт}$ – сумма фактических затрат на развертывание проектов инновационного портфеля за определенный период, тыс. руб.;

$S_{портф\ план}$ – плановая сумма затрат на развертывание проектов инновационного портфеля за тот же период (в соответствии с утвержденным на этот период бюджетом проектов), тыс. руб.;

— коэффициент реализации инновационного портфеля ($K_{портф}$), %:

$$K_{портф} = \frac{N_{факт}}{N_{план}} \times 100\%, \quad (7)$$

где $N_{факт}$ – фактическое количество выполненных мероприятий инновационного портфеля предприятия, ед.;

$N_{план}$ – количество мероприятий инновационного портфеля, запланированных к реализации, ед.

3. Показатели эффективности управления созданием инновации.

— коэффициент исполнения бюджета инновационного проекта ($K_{бюдж}$), %:

$$K_{бюдж} = \frac{S_{бюдж\ факт} - S_{бюдж\ план}}{S_{бюдж\ план}} \times 100\%, \quad (8)$$

где $S_{бюдж\ факт}$ – сумма фактических затрат на реализацию инновационного проекта, тыс. руб.;

$S_{бюдж\ план}$ – плановая сумма затрат на реализацию инновационного проекта, тыс. руб.;

— коэффициент отклонения от установленного срока выполнения инновационного проекта ($K_{вр}$), %:

$$K_{вр} = \frac{T_{план} - T_{факт}}{T_{план}} \times 100\%, \quad (9)$$

где $T_{факт}$ – фактические сроки реализации инновационного проекта, дн.;
 $T_{план}$ – плановые сроки реализации инновационного проекта, дн.;

— коэффициент успешности выполнения инновационного проекта ($K_{вып}$), %:

$$K_{вып} = 1 - \frac{N_{рез}^{нет}}{N_{рез}^{ож}} \times 100\%, \quad (10)$$

где $N_{нет_рез}$ – число неполученных результатов инновационного проекта из запланированных (согласно утвержденному плану проекта), ед.;
 $N_{ож_рез}$ – число ожидаемых результатов инновационного проекта, ед.

Итоговым, результирующим показателем эффективности управления инновационной деятельностью предприятия является коэффициент результативности управления инновационной деятельностью ($K_{рез_упр}$), %:

$$K_{рез_упр} = \frac{N_{достиг}}{N_{общ}} \times 100\%, \quad (11)$$

где $N_{достиг}$ – количество показателей эффективности управления инновационной деятельностью предприятия, по которым достигнуты установленные целевые значения, ед.;
 $N_{общ}$ – общее количество контролируемых на предприятии показателей эффективности управления инновационной деятельностью, ед.

Итоговую оценку эффективности управления инновационной деятельностью предприятия можно осуществлять по шкале, содержащейся в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

Оценка эффективности управления инновационной деятельностью промышленного предприятия

$K_{рез_упр}$	Уровень эффективности управления	Характеристика эффективности управления инновационной деятельностью
0% - 40%	Низкий	Целевые показатели эффективности управления инновационной деятельностью не достигаются, ресурсы используются неэффективно.
40% - 80%	Удовлетворительный	Целевые показатели эффективности управления инновационной деятельностью не достигаются, недостаточная эффективность использования ресурсов.
80% - 100%	Высокий	Инновационная деятельность осуществляется эффективно, инновационный процесс хорошо управляем и способствует достижению целевых показателей эффективности при максимально эффективном использовании ресурсов.

В соответствии с текущим уровнем эффективности управления инновационной деятельностью на предприятии должны предприниматься дальнейшие шаги по его совершенствованию.

Если эффективность управления инновационной деятельностью находится на низком уровне, необходим пересмотр требований к организационной структуре предприятия, процессам управления инновационной деятельностью и формирование инновационного потенциала.

Если уровень эффективности управления инновационной деятельностью на предприятии характеризуется как удовлетворительный, необходимо развитие инновационного потенциала, усиление его сильных сторон и устранение слабых.

Если же предприятие уже достигло высокой эффективности управления инновационной деятельностью, его руководству следует осуществлять постоянный мониторинг целевых показателей на всех уровнях управления с целью поддержания текущего уровня эффективности, а также направлять ресурсы на дальнейшее развитие инновационной деятельности и совершенствование функционирования предприятия в целом.

Подводя итог, следует отметить, что практическая реализация основных положений предлагаемой концепции эффективного управления инновационной деятельностью на промышленных предприятиях будет способствовать формированию ими научно-технического задела для развития принципиально иных возможностей в стратегических и технологических направлениях, приобретению долгосрочных конкурентных преимуществ, и, как следствие, переходу нашей страны на путь инновационного развития экономики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2012. – 296 с.
2. Иванова О. Е. Модель оценки инновационного потенциала энергетических компаний на основе цикла PDCA / О. Е. Иванова // Наука и экономика. – 2011. – №4. – С. 29-33.
3. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. – М.: Экзамен, 2009. – 576 с.
4. Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А. А. Трифилова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 296 с.
5. Шебаров А. И. Концептуальные основы оценки инновационного потенциала и организации управления инновационным развитием промышленного производства / А. И. Шебаров // Экономические науки. – 2009. – №10. – С. 73-78.
6. Шемякина Т. Ю. Инновационный процесс: регулирование и управление / Т. Ю. Шемякина. – М.: Флинта: МПСИ, 2007. – 240 с.
7. Шишкова Т. А. Разработка модели системы управления инновационной деятельностью электросетевых компаний / Т. А. Шишкова // Экономические науки, 2009. – №54. – С. 179-185.
8. ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь». М.: ГК «ИНТЕРСЕРТИФИКА», 2005.

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON THE CONCEPT OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Imaikina Olga,

*3rd year graduate student, Department of Economics,
Ogarev Mordovia State University,
Saransk
e-mail: olenenok-girl@yandex.ru*

The article examines the basic provisions, principles and approaches to the concept of effective management of innovation activity. In addition, a system of indicators describing the efficiency of management of innovative activity of industrial enterprises is proposed; the scale by which it is possible to provide a quantitative and qualitative assessment of the efficiency of management is stated.

Keywords: strategic management, innovation activity, the concept of effective management, the PDCA cycle, performance indicators of innovation management.