

УДК 001.895 DOI: 10.34708/GSTOU. 2022.73.16.001

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

@ З. М. Абдулаева

ГГНТУ им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Россия

В статье рассматриваются основные положения, подходы и принципы концепции эффективного управления инновациями. Автор подчеркивает, что управление инновациями – это процесс утверждения и реализации стратегически важных решений для достижения экономического эффекта в долгосрочной перспективе. Это процесс, который фокусируется на возможностях конкретных ресурсов к инновационному развитию как основы конкурентного преимущества предприятия. Акцент делается и на факторы риска внешней среды, с которой предприятие сталкивается в ходе своей деятельности. Основное внимание уделяется способности и готовности предприятия выявлять, обрабатывать и адаптировать инновации в различных областях применения в коммерческих целях, а также созданию механизмов, способствующих инновационному развитию. Задача здесь заключается в разработке комплексного стратегического плана управления инновациями с перспективной составляющей, который позволит всем участникам, вовлеченным в производственный процесс внести свой вклад в реализацию инновационной политики предприятия.

**Ключевые слова:** управление инновациями, эффективность бизнес-процессов, модель управления инновациями, экономическое развитие.

В последние десятилетия значительно возросло внимание к вопросам стратегического лидерства в бизнесе, что позволяет компании устойчиво наращивать свои конкурентные преимущества. В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся конъюнктуры рынка каждая компания вынуждена сосредоточиться на состоянии текущих бизнес-процессов. В то же время им необходимо выработать долгосрочную стратегию выживания, которая позволит им быстро адаптироваться к условиям, которые могут возникать извне. Опыт показывает, что одна стратегия не может быть одинаково эффективной для всех предприятий. Каждое предприятие имеет характеристики, которые отличают его от других компаний, поэтому различия в разработке стратегии неизбежны. Они в значительной степени зависят от рыночной ситуации предприятия, скорости его развития, пределов возможностей, и реакции конкурентов. Очень важны характеристики производимой продукции, экономическая и социальная ситуация и т. д.

Одной из главных задач современного менеджмента является создание видения, т.е. *концепции эффективного управления*, основанной на понимании процесса реальности. Эксперты считают, что инновации – это ключ к устойчивости и развитию мировой экономики. В настоящее время для России существует острая необходимость в инновационном пути развития, так как он является для отечественной экономики наиболее приоритетным. На практике предприятиям необходимо не только внедрять инновации, но и управлять инновационным процессом. Для того чтобы предприятие оставалось конкурентоспособным, его концепция управления бизнесом должна совпадать с концепцией управления инновациями. Простого повышения производительности и качества продукции недостаточно, необходимы непрерывные изменения [3]. Грамотно используемые инструменты и современные технологии управления инновациями являются решающим фактором повышения конкурен-

тоспособности российских компаний, укрепления их позиций на рынке и обеспечения финансовой независимости. В этом контексте качество управления процессом инновационной деятельности определяет ускорение экономического развития и будущую эффективность бизнес-процессов предприятия.

В условиях санкционного давления со стороны западных держав в перечень проблем, указывающих на необходимость осуществления качественного технологического скачка российских компаний, можно включить следующие:

- значительный разрыв между уровнем инновационного развития России и экономически развитых стран, что приводит к потере конкурентоспособности предприятий и российской экономики на мировом рынке;
- зависимость предприятий от поставок иностранного оборудования и новых технологий, что создает угрозу сдерживания инновационного развития;
- возросший спрос со стороны потребителей и других заинтересованных сторон на результаты деятельности предприятий;
- ряд внутренних проблем, связанных с организацией деятельности предприятий, которые препятствуют решению поставленных перед ними задач.

В технологически развитых государствах стратегическое развитие предприятий обеспечивается за счет инновационной активности. По сути, их инновационная деятельность трансформируется в определенный бизнес-процесс и становится частью системы управления предприятием. В случае с российскими компаниями дело обстоит немного иначе, инновационная активность не является обязательным элементом системы отечественного менеджмента.

Эффективное управление инновационным развитием требует обоснованного комплекса действий, т.е. разработки инновационной стратегии предприятий [5]. Основной проблемой реализации инновационной стратегии на российских предприятиях остается недостаток человеческих ресурсов, которые были бы способны объединить интеллектуальные и технологические ресурсы и обеспечить коммерци-

лизацию инноваций на внутреннем и мировом рынке. Мировой опыт показывает, что для обеспечения эффективности инноваций требуются обладающие специальными знаниями, навыками и компетенциями сотрудники с особой квалификацией. Инновационный процесс основан на междисциплинарной координации знаний и требует среды, которая воспроизводит и реализует поиск, подготовку и внедрение инноваций для обеспечения конкурентоспособности предприятий. Конкретизируем их задачи:

1. Повышение конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности компании. Для этого необходимо обеспечить технологический прорыв, который даст отечественным компаниям долгосрочное конкурентное преимущество перед зарубежными компаниями. Однако успешной реализации этой задачи на практике будет способствовать:

- ускоренная модернизация производственных мощностей посредством трансфера технологий, что может сократить разрыв с современным технологическим уровнем развитых стран;
- интенсивное наращивание инновационной активности за счет внедрения результатов НИОКР и сотрудничества с научными организациями, что сформирует базу для технологического саморазвития крупных промышленных компаний на основе создания долгосрочных конкурентных преимуществ.

2. Реализация стратегических целей. Здесь должны учитываться запросы покупателей и других стейкхолдеров, факторы воздействия внешней и внутренней среды, а также текущий уровень технологического развития предприятия. Поскольку инновационная деятельность направлена на достижение долгосрочных целей, она сопряжена с определенными рисками, которые требуют создания специальных систем управления для обеспечения непрерывности процессов разработки, внедрения и реализации инноваций. Эти системы не только позволяют разрабатывать и внедрять инновационные стратегии, но и обеспечивают их интеграцию в деятельность предприятия.

Управление инновациями в рамках научного подхода должно основываться на концеп-

ции «эффективного управления инновационным развитием» и гармоничном анализе взаимодействующих факторов. Представленная концепция позволяет:

- произвести декомпозицию целей инновационного процесса на элементарные подпроцессы на разных уровнях управления;
- улучшить существующие методологические подходы и выявить необходимые инструменты для внедрения на системной основе инновационных методов развития бизнес-процессов.

Концепция также должна быть построена на принципах управления инновационным развитием, что создаст условия для тщательной проработки теории управления в системе менеджмента предприятий. В перечень принципов «концепции эффективного управления инновационным развитием» следует включить:

- *ценность нововведений и стратегическое видение компании* – инновационное видение признает реальные временные рамки, необходимые для внедрения нововведений, что позволяет привлекать осознающих их ценность инвесторов. Следование этому принципу будет способствовать реализации стратегических целей предприятия и обеспечит его устойчивое развитие в будущем;

- *ориентация на рынок и постоянное совершенствование продукта* – непрерывный поиск способов удовлетворения запросов потребителя путем внедрения инноваций во всех областях производственной и управленческой деятельности предприятия. Следование этому принципу позволит удовлетворить требования, предъявляемые в рыночной среде к качеству продукта [4];

- *управление знаниями на основе систематизации информации* – является важнейшей составляющей инновационного потенциала предприятия в рамках принятия эффективных управленческих решений. Следование этому принципу обеспечит ресурсное преимущество в его инновационном развитии;

- *межфункциональная разработка нового товара* (переход от функциональности к межфункциональности управления) – разработка, внедрение и использование техно-

логических платформ, объединяющих ресурсы предприятия и знания персонала, т. е. управление инновациями через межфункциональные команды (МФК) в рамках повышения уровня конкурентной рациональности. Следование этому принципу повысит эффективность инновационной деятельности предприятия.

В большинстве ведущих зарубежных компаний межфункциональные команды являются ключевым инструментом инновационной политики. Эти команды состоят в основном из опытных конструкторов, специалистов-исследователей, производственников, маркетологов, дизайнеров и т. д. Их первоочередная задача – поиск и продвижение новых идей по всем стадиям процесса разработки продукта (разработка товара и его техническое исполнение, анализ рынка, маркетинг, производство, закупки и учет издержек).

Преимуществом управления инновационной деятельностью через создание межфункциональных команд является снижение уровня конфликтов между отделами и подразделениями предприятия и усовершенствование процесса принятия решений за счет улучшения взаимодействия его участников на неофициальной основе в процессе реализации проекта;

- *гибкость управления* – управление инновациями с учетом текущего уровня технологического развития предприятия, факторов влияния внешней и внутренней среды, ее прогнозируемого состояния, и других причин. Следование этому принципу приведет к улучшению технико-экономических показателей деятельности предприятия [1];

- *сбалансированность управления* – разработка, внедрение и использование инноваций с соблюдением баланса между механизмами догоняющего и опережающего развития. Следование этому принципу обеспечит равновесие между стратегическими и текущими целями;

- *системность управления* – управление инновациями как системным объектом, состоящим из ресурсов, процессов, методик, функций, инструментов, параметров эффективности, что позволит компании выделить инновационную деятельность в качестве самостоятельной структуры, интегрированной в си-

стему менеджмента. Следование этому принципу будет сглаживать противоречия между инновационной деятельностью и другими направлениями текущей деятельности предприятия и обеспечит максимальную эффективность процессов разработки, внедрения и использования инноваций.

Принцип системности предполагает объединение следующих систем в целях создания основы для инновационной деятельности предприятия:

1) информационной поддержки, содержащей базы данных и знаний инновационного характера (новые идеи, предложения);

2) стратегического инновационного планирования, включающего подробный обзор положения дел на инновационной платформе;

3) контроллинга, выполняющего функции постоянного контроля за реализацией годовых инновационных планов и их сглаживания в случае необходимости;

- *управление рисками* – проведение финансового анализа и планирования, способствующее выявлению потенциальных рисков и разработке мер, нацеленных на их ликвидацию либо снижение вероятности возникновения. Следование этому принципу позволит своевременно прогнозировать, предупреждать или минимизировать риски.

При соблюдении этих принципов экономические показатели предприятия будут постоянно улучшаться, а технологический разрыв с конкурентами сокращаться. Чтобы следовать перечисленным принципам в свете рассмотренной концепции эффективного управления инновациями, руководству предприятия необходимо определиться с выбором подходящей стратегии управления инновационной деятельностью.

Развитие инновационной среды должно рассматриваться как обязательная часть инновационного менеджмента. Хотя существуют различные подходы к определению общего состава и структуры инновационной среды, методы управления развитием инновационной среды, реализуемые с помощью моделей и механизмов, требуют учета конкретного этапа развития и зрелости отрасли, в которой осуществляется инновационная деятельность предприятия.

В настоящее время многие российские компании применяют системный подход к управлению инновациями, основанный на применении цикла Деминга, или PDCA, в основе которого лежит создание системы взаимосвязанных процессов, минимизирующих сквозные барьеры и тем самым повышающих эффективность управления. Достижение целей инновационной деятельности на соответствующих уровнях управления целесообразно осуществлять комплексно в рамках реализации основных функций управления, объединенных в цикл PDCA, т. е. с позиции системного подхода к качеству реализуемых планов (рисунок 1).

PDCA – это состоящая из четырех частей модель для непрерывного повышения качества процессов, продуктов или услуг и решения возникающих в результате их совершенствования проблем [6]. В основе цикла PDCA лежит принцип внедрения инновационных процессов в виде определенной последовательности. Рассмотрим их кратко.

1. *Plan (определение целевых показателей эффективности управления)*: формируется цель, определяются предположения и разрабатываются теории; проводится сбор и анализ достоверности информации о деятельности предприятия с последующей разработкой инновационных целей, определением сроков и методов их реализации; проводится выбор типов стратегий, методик и инструментов внедрения нововведений, необходимых для достижения целевых показателей.

2. *Do (принятие мер по достижению целевых показателей эффективности)*: создаются условия для формирования инновационной платформы, цель которой состоит в согласовании процедур, необходимых для внедрения инноваций.

3. *Check (оценка текущих целевых показателей эффективности и их сравнение)*: проводится постоянный мониторинг результатов инновационных процессов с последующим выявлением проблем и поиском их решений; сопоставление текущих и планируемых результатов инновационной деятельности; контроль за проведением своевременной отчетности по качественным показателям плановых заданий.



Р – определение целевых показателей эффективности управления; D – принятие мер по достижению целевых показателей эффективности; C – оценка текущих целевых показателей эффективности и их сравнение; A – принятие мер по совершенствованию текущей эффективности.

**Рис. 1.** Организационная модель управления инновациями на основе системного подхода [3]

4. *Акт (принятие мер по совершенствованию текущей эффективности)*: проводится оценка степени реализации заданных параметров инновационного развития предприятия; поиск, разработка и использование методов совершенствования инновационной деятельности; корректировка планируемых показателей в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды.

В рамках данной модели, использование современных методов и инструментов в практике инновационного менеджмента должным образом будет способствовать повышению эффективности деятельности управленческих структур российских компаний, с позиции усиления их технологического положения, укрепления конкурентных позиций на рынке и улучшения статусного значения в отраслевом пространстве и экономике в целом.

Из проведенного анализа следует, что для успешного применения принципов концепции

эффективного управления необходимо использовать разные методы оценивания результатов инновационной деятельности. Кроме того, нужно оценивать степень выполнения инновационно-ориентированной стратегии и эффективность управления инновациями. Это поможет своевременно выявить проблемы, устранить их и тем самым повысить эффективность инновационной деятельности предприятий.

Чтобы конкурентоспособность предприятий поддерживалась на высоком уровне, их руководители постоянно ищут и внедряют новые методы и приемы повышения конкурентных преимуществ. Так, например, многие участники рынка, преследующие любые возможности увеличения прибыли, делают ставки на исследования инновационного характера и продвигают новые или усовершенствованные продукты.

Важным нюансом в данном случае является и то, что для повышения конкуренто-

способности приходится искать возможности снижения издержек производства и проводить реструктуризацию предприятий. Проблема в том, что эти меры не дают долгосрочного эффекта. Поэтому приоритеты смещаются в направлении организации технологического обновления производства, контроля за деятельностью этих процессов и внедрения цифровых инноваций, с учетом того, что только активная инновационная платформа может обеспечить устойчивый долгосрочный эффект повышения конкурентоспособности предприятий.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день крупные российские компании приступили к процессам цифровой трансформации, используя уникальные возможности промышленного интернета вещей (IoT), больших данных, искусственного интеллекта, инструментов интегрированного моделирования и других инноваций [7].

Реализация процессов цифровизации активов предприятий будет направлена на мобилизацию ресурсов и обеспечение роста рынка в условиях кризиса, а также на решение производственных проблем более экономически

эффективными, быстрыми и менее рискованными способами.

Таким образом, предприятие будет конкурентоспособным, если его концепция управления бизнесом совпадает с концепцией управления инновациями. При этом инновационная деятельность предприятия трансформируется в определенный бизнес-процесс и становится частью системы управления предприятием. Для обеспечения эффективности управления инновационным развитием предприятия необходимо разработать его инновационную стратегию. Обязательной частью инновационного менеджмента является развитие инновационной среды, для обеспечения которого используются современные методы управления, реализуемые с помощью различных моделей и механизмов [8]. Наиболее популярным методом, применяемым в рамках системного подхода к управлению инновациями, является метод цикла Деминга, или PDCA, в основе которого лежит создание системы взаимосвязанных процессов, минимизирующих сквозные барьеры и тем самым повышающих эффективность управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. Москва: Гардарика, 1998. 296 с.
2. Захарова М. И. Обоснование необходимости разработки систем управления инновациями на предприятиях / М. И. Захарова // Молодой ученый. 2014. № 3 (62). С. 415-417. URL: <https://moluch.ru/archive/62/9612> (дата обращения: 20.11.2022).
3. Имайкина О. И. Стратегическое управление инновационной деятельностью промышленных предприятий на основе концепции эффективного управления // Системное управление. № 3 (20). 2013. URL: <http://sisupr.mrsu.ru/category/issues/2013/vypusk-3-20>.
4. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. Москва: Экзамен, 2009. 576 с.
5. Чернова А. С. Стратегическое управление инновационным развитием предприятий / А. С. Чернова // Молодой ученый. 2014. № 21 (80). С. 458-460. URL: <https://moluch.ru/archive/80/14382> (дата обращения: 20.11.2022).
6. Цикл Деминга (PDCA) / А. С. Селиверстов, Т. В. Полякова, В. В. Постнов [и др.]. // Молодой ученый. 2019. № 8 (246). С. 98-99. URL: <https://moluch.ru/archive/246/56781> (дата обращения: 20.11.2022).
7. Тасуева Т. С., Идигова Л. М., Рахимова Б. Х. Цифровые технологии как основа эффективности развития предприятий нефтегазового комплекса // Пространственное развитие территорий в условиях цифровизации: социо-эколого-экономические системы: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Грозный, 2020. С. 148-153.
8. Якубов Т. В., Магомадова Р. К. Развитие организационных форм управления инновационной деятельностью в Чеченской Республике // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. 2019. Том I. № 2 (16). С. 37-42.

## INNOVATION MANAGEMENT BASED ON THE CONCEPT OF EFFECTIVE MANAGEMENT

@ Z. M. Abdulayeva

GSTOU named after M.D. Millionshchikov, Grozny, Russia

The article discusses the main provisions, approaches and principles of the concept of effective innovation management. The author emphasizes that innovation management is the process of approving and implementing strategically important decisions to achieve economic effect in the long term. This is a process that focuses on the capabilities of specific resources for innovative development as the basis of the competitive advantage of the enterprise. The emphasis is also placed on the risk factors of the external environment that the company faces in the course of its activities. The main focus is on the ability and willingness of the enterprise to identify, process and adapt innovations in various fields of application for commercial purposes, as well as the creation of mechanisms that promote innovative development. The task here is to develop a comprehensive strategic innovation management plan with a promising component that will allow all participants involved in the production process to contribute to the implementation of the innovation policy of the enterprise.

**Keywords:** innovation management, business process efficiency, innovation management model, economic development.

### REFERENCES

1. Vihansky, O. S. (1998) *Strategicheskoe upravlenie: uchebnik*. [Strategic management: textbook]. Gardarika, Moscow, 296 p.
2. Zakharova, M. I. (2014) 'Obosnovanie neobkhodimosti razrabotki sistem upravleniya innovatsiyami na predpriyatiyakh'. *Molodoi uchenyi* [Substantiation of the need to develop innovation management systems at enterprises. Young Scientist]. №3 (62), pp. 415-417, available at: <https://moluch.ru/archive/62/9612> (Accessed 11/20/2022).
3. Imaikina, O. I. (2013) 'Strategicheskoe upravlenie innovatsionnoi deyatel'nost'yu promyshlennykh predpriyatii na osnove kontseptsii effektivnogo upravleniya'. *Sistemnoe upravlenie*. [Strategic management of innovative activities of industrial enterprises based on the concept of effective management'. System management]. №3 (20), available at: <http://sisupr.mrsu.ru/category/issues/2013/vypusk-3-20>.
4. Kokurin, D. I. (2009) *Innovatsionnaya deyatel'nost*. [Innovation activity]. Exam, Moscow, 576 p.
5. Chernova, A. S. (2014) 'Strategicheskoe upravlenie innovatsionnym razvitiem predpriyatii'. *Molodoi uchenyi*. [Strategic management of innovative development of enterprises. Young scientist]. №21 (80), pp. 458-460, available at: <https://moluch.ru/archive/80/14382> (Accessed 11/20/2022).
6. Seliverstov A.S., Polyakova T.V., Postnov V.V. [et al.] (2019) 'Tsikl Deminga' (PDCA). *Molodoi uchenyi*. [Deming Cycle (PDCA). Young Scientist]. №8 (246), pp. 98-99, available at: <https://moluch.ru/archive/246/56781> (Accessed: 11/20/2022).
7. Tasueva, T. S., Idigova, L. M. and Rakhimova, B. H. (2020) 'Tsifrovye tekhnologii kak osnova effektivnosti razvitiya predpriyatii neftegazovogo kompleksa'. *V sbornike: prostranstvennoe razvitie territorii v usloviyakh tsifrovizatsii: sotsio-ekologo-ekonomicheskie sistemy. materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Digital technologies as the basis for the efficiency of development of oil and gas complex enterprises. In the collection: spatial development of territories in the conditions of digitalization: socio-ecological and economic systems. Materials of the All-Russian scientific and practical conference with international participation]. Grozny, pp. 148-153.
8. Yakubov, T. V. and Magomedova, R. K. (2019) 'Razvitie organizatsionnykh form upravleniya innovatsionnoi deyatel'nost'yu v Chechenskoj Respublike'. *Vestnik GGNTU. Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki*. [Development of organizational forms of innovation management in the Chechen Republic. Herald of GSTOU. Humanitarian, social and economical sciences]. Volume I. №2 (16), pp. 37-42.