

*Мурашова Алена Павловна  
студентка 3 курса магистратуры,  
Институт экономики и права  
Курганский государственный университет,  
Россия, г. Курган  
e-mail: enka\_96@mail.ru*

*Научный руководитель: Паклина Л.А.,  
кандидат экономических наук, доцент  
Курганский государственный университет,  
Россия, г. Курган*

## **ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

***Аннотация:** В статье предложен инновационный подход к формированию стратегии повышения эффективности в управлении предприятием, позволяющий разработать стратегию повышения эффективности в управлении предприятием и создать предпосылки для реализации стратегии. Описан механизм, обеспечивающий реализацию методов повышения эффективности и их адаптацию в управлении предприятием.*

***Ключевые слова:** инновационный подход, стратегия повышения эффективности, инновационный менеджмент, стратегическое управление, бюрократия.*

*Murashova Alena Pavlovna  
3rd year master student,  
Institute of Economics and Law  
Kurgan State University,  
Russia, Kurgan*

*Scientific adviser: Paklina L.A.,  
candidate of economic sciences, docent  
Kurgan State University,  
Russia, Kurgan*

## **INNOVATIVE APPROACH IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

***Abstract:** The article proposes an innovative approach to the formation of a strategy for improving efficiency in enterprise management, which allows developing a strategy for increasing efficiency in enterprise management and creating prerequisites for implementing the strategy. A mechanism is described that ensures the implementation of methods to improve efficiency and their adaptation in enterprise management.*

**Key words:** innovative approach, efficiency improvement strategy, innovative management, strategic management, bureaucracy.

Объект исследования: инновации, предмет - инновационные технологии в управлении предприятием.

Цель работы: изучить инновационные технологии в управлении предприятием.

При этом необходимо решить следующие задачи:

-дать общее понятие инновации предприятием;

-описать особенности инноваций в управлении предприятием;

-раскрыть инновационные технологии, применяемые в управлении предприятием.

1. Инновационный подход к формированию стратегии повышения эффективности в управлении предприятием: логика, сущность и отличие от известных подходов.

Инновационный подход к формированию стратегии повышения эффективности в управлении предприятием основан на концепции постоянного поиска и внедрения инноваций по всему спектру стратегических решений – включая технологический, экономический, социальный и прочие аспекты.

На наш взгляд, инновационный подход наилучшим образом может быть реализован путем создания связей и отношений между собственником, в лице государства, обществом в целом, трудовым коллективом в частности, и топ-менеджментом предприятия. Наличие подобных связей должно обеспечить формирование и реализацию стратегии на основе внедрения инноваций, оптимизации издержек, использования технологий продвижения продукции, мотивации персонала, управления производством и т.п.

Логика инновационного подхода имеет несколько аспектов. На уровне в управлении предприятием инновационный подход состоит, прежде всего, в создании механизма обеспечения реализации известных методов управления повышением эффективности в управлении предприятием, которые используют

коммерческие и некоммерческие организации (включая прогнозирование поведения собственника, воздействие на факторы, снижающие эффективность государственного предприятия, стимулирование топ-менеджмента и др.).

Данный подход подразумевает использование инновационной модели формирования стратегии повышения эффективности в управлении предприятием. Его реализация может быть основана на применении типовой методики разработки стратегии коммерческого плана, адаптированной к особенностям и условиям в управлении предприятием.

В предлагаемом инновационном подходе в качестве субъекта оперативного управления и проектировщика стратегического управления будет выступать топ-менеджмент, а трудовой коллектив предприятия – как полноправный участник или субъект принятия стратегических решений.

2. Механизм обеспечения реализации известных методов управления повышением эффективности в управлении предприятием.

Подобный механизм представляет собой совокупность структур управления, принципов их формирования, непротиворечивых скоординированных мероприятий, способов и методов, обеспечивающих согласование интересов собственников (государства, общества, трудового коллектива, как нефинансового инвестора в управлении предприятием), топ-менеджмента, стимулирования (мотивации) менеджмента и членов трудового коллектива.

В его состав входят:

- методы прогнозирования поведения собственника (чиновников),
- методы влияния на поведение собственника (чиновников),
- методы патисипативной организации (для учета и согласования интересов общества, трудового коллектива и топ-менеджмента предприятия),
- методы изменения организационной структуры,
- методы стимулирования топ-менеджмента и трудового коллектива.

Указанные элементы механизма интегрированы в стратегию повышения эффективности в управлении предприятием и обеспечивают ее жизнеспособность.

3. Инновационная модель формирования стратегии повышения эффективности в управлении предприятием.

Идеальным вариантом при разработке менеджментом стратегии повышения эффективности предприятия было бы наличие разработанных стратегий развития более высокого уровня (отрасли и экономики в целом), тогда менеджмент при разработке стратегии повышения эффективности предприятия мог бы опираться на уже установленные основные ориентиры и правила [2].

В последнее время государство всерьез озадачено проблемами развития судостроительной отрасли. Об этом свидетельствуют, например, следующие документы: Стратегия развития судостроительной промышленности, Морская доктрина Российской Федерации, Основные направления развития вооружения военной и специальной техники (ВВСТ) до 2022 г. и дальнейшую перспективу, Государственная программа вооружения на 2020–2025 гг., Транспортная стратегия Российской Федерации.

Анализ и обобщение подходов различных авторов к стратегии позволил нам на основе их дальнейшего развития предложить инновационную модель формирования стратегии повышения эффективности в управлении предприятием, которая, по нашему мнению, в наибольшей степени приспособлена к государственным предприятиям.

Предложенная нами инновационная модель формирования стратегии повышения эффективности в управлении предприятием состоит из следующих этапов:

- 1) определение миссии и целей организации;
- 2) анализ внешней среды организации;
- 3) анализ внутренней среды организации;
- 4) прогнозирование поведения собственника, учет его интересов;
- 5) учет интересов и настроений общества;

б) анализ стратегических альтернатив и выбор стратегической зоны хозяйствования;

7) разработка стратегического плана;

8) реализация стратегии;

9) оценка результатов, контроль и обратная связь [3].

В предложенной инновационной модели учтена необходимость согласования с собственником стратегических решений, необходимость прогнозирования поведения собственника, а также учет интересов и настроений общества.

Задача прогнозирования поведения собственника (чиновников) имеет центральное значение для деятельности менеджмента в управлении предприятием. Собственник государственного предприятия может иметь цели, отличные (или противоположные) от целей менеджмента. Существуют различные методы экономических прогнозов. Мы считаем, что наиболее подходящий метод прогнозирования поведения собственника (государственных чиновников) – метод системного анализа, основанный на модели системного оператора, предложенной Г.С. Альтшуллером [1].

Прогнозирование поведения собственника, в последствии отразится на деятельности предприятия. Результаты прогноза необходимо учесть при разработке стратегического плана и дальнейшей реализации стратегии. При формировании и реализации стратегии требуется также учитывать интересы и настроения общества. Необходимо учитывать цели, которые существуют у населения территории, на которой расположено предприятие. У градообразующего предприятия цели коллектива и населения во многом могут совпадать, так как это в большинстве одни и те же люди. Менеджмент предприятия при разработке стратегии должен не только учитывать тенденции развития общества, изменения как количественного, так и качественного состава, но и управлять этим процессом. Население территории является основным источником трудовых ресурсов для предприятия. Поэтому,

учет интересов и настроений этого населения в долгосрочной перспективе носит стратегический характер.

Предложенная инновационная модель формирования стратегии повышения эффективности в управлении предприятием основана на обобщении и развитии известных подходов к формированию стратегии и позволяет разработать стратегию повышения эффективности в управлении предприятием. При этом разработанная стратегия отличается от традиционных стратегий для частных коммерческих предприятий тем, что она обеспечивает адекватный ответ на рентоориентированное поведение чиновников, учитывает интересы собственника, возможности предприятия влиять на благоприятные решения собственника, а также настроения общества. Кроме того, использование предложенной инновационной модели формирования стратегии повышения эффективности в управлении предприятием позволит усилить контроль за деятельностью топ-менеджмента в управлении предприятием посредством применения методов патисипативной организации.

3. Адаптация типовой методики разработки стратегии плана коммерческого предприятия на основе предложенного инновационного подхода для случая в управлении предприятием.

Анализ существующих методик стратегического планирования и стратегического управления позволил предложить следующую методику разработки стратегического плана в управлении предприятием.

Мы полагаем, что в качестве основной методики для адаптации к случаю разработки стратегического плана для управления предприятием, может быть использована методика, предложенная в коллективном труде под редакцией Г.Б. Клейнера – методика разработки комплексной социально-экономической стратегии предприятия [5]. Ее недостатком является использование методов и способов, характерных для управления частной компанией. Она также не учитывает влияние собственника на хозяйственную самостоятельность предприятия, возможность менеджмента предприятия влиять на решения

собственника, а также недостаточное внимание уделяет стратегическим решениям в области инноваций.

В соответствии с этой методикой разрабатывается ряд функциональных стратегий, где основное место занимает товарно-рыночная стратегия. По нашему мнению, целесообразно использовать в качестве относительно самостоятельных в рамках стратегии повышения эффективности следующие виды стратегий:

1. Товарно-рыночная (маркетинговая) стратегия;
2. Ресурсно-рыночная стратегия;
3. Технологическая стратегия.

Мы считаем, что в современных условиях, когда конкурентная борьба приняла глобальный характер, необходимо выделить отдельный раздел стратегического плана, а именно, инновационную стратегию в управлении предприятием, под которой понимается совокупность стратегических решений, касающихся разработки, приобретения и внедрения инноваций. Кроме перечисленных выше, стратегический план должен содержать в своей структуре также интеграционную, социальную, административную, финансово-инвестиционную стратегии и стратегию реструктуризации.

По нашему мнению, необходимо добавить раздел «Стратегия отношений с собственником, (государственными чиновниками), т.к. не только собственник оказывает определенное воздействие на деятельность предприятия, но и предприятие способно оказывать воздействие на деятельность собственника (чиновника). Эта стратегия может представлять собой совокупность решений по воздействию на деятельность чиновников и реакции на их решения. Рассмотрим дополнения, которые целесообразно, на наш взгляд, внести в стандартную методику, чтобы приспособить ее к случаю в управлении предприятием.

Инновационная стратегия тесно связана с товарно-рыночной и технологической стратегией. Опыт успешно развивающихся компаний показывает, что сегодня выживает тот, кто умеет быстро реагировать на изменения внешней среды и постоянно занимается инновациями.

В вопросах инновационного менеджмента предприятия должны осуществлять стратегический выбор – приобретать инновации на стороне или разрабатывать самостоятельно; внедрять новые продукты и технологии или улучшать старые. Учитывая, что государство не является носителем рыночного интереса, внедрение современных ресурсосберегающих технологий осложнено необходимостью согласования на нескольких уровнях государственных органов. Инвестиции в инновации государство осуществляет, основываясь на нерыночных критериях, таких, например, как поддержание обороноспособности.

При этом, для государственных предприятий существует способ получения инноваций, не разрабатывая их и не приобретая на стороне. Государство как собственник, с одной стороны, в управлении предприятием, а с другой стороны, результатов исследований оборонных НИИ, может принять решение о безвозмездной передаче результатов НИОКР от разработчика предприятию, если от этого зависит обороноспособность государства. Также может быть передано оборудование и другие объекты. То есть обновление технологии и оборудования обусловлено в данном случае нерыночными факторами.

Отдельно следует остановиться на реализации в рамках в управлении предприятием социальной и административной стратегии. На предприятиях государственной формы собственности не в достаточной степени осуществляется контроль за деятельностью топ-менеджмента. Учитывая, что собственник в лице чиновников не является носителем коммерческого интереса (является носителем личного интереса), возможны ситуации как вывода необходимых для производства активов, так и отказа в реализации неиспользуемых активов. При этом всегда остается опасность недостаточного уровня контроля за состоянием за состоянием текущей деятельности. Для установления эффективного контроля необходимо применить методы патисипативной организации, основанные на участии работников в управлении

предприятием. Подобные методы применяются в акционерных обществах, где работники являются одновременно и акционерами.

В случае государственных предприятий, если работники – налогоплательщики, то они одновременно оказываются еще и совладельцами государственной собственности, поэтому могут быть привлечены к управлению государственным предприятием. Привлечение работников к управлению организацией, если оно осуществляется, имеет своей целью осуществление контроля за деятельностью менеджмента организации, а также создание дополнительной мотивации работников и усиления их заинтересованности в результатах деятельности организации в целом.

Для оптимизации организационной структуры, а также для повышения эффективности отдельных видов деятельности и предприятия в целом, необходимо изменить организационную структуру, что может быть осуществлено в рамках стратегии реструктуризации на основе создания центров финансовой ответственности: центров затрат и центров прибыли. На предприятии могут быть организованы центры управления отдельными видами деятельности, которые по своей сути будут являться центрами прибыли. Руководители подобных структурных подразделений подчиняются директору предприятия. Отделы и цеха завода в этом случае по своей сути будут являться центрами затрат.

Таким образом, предлагаемая организационная структура вносит рыночные элементы в отношения внутри предприятия [4].

От выбранной предприятием стратегии отношений с собственником (государственными чиновниками могут зависеть многие аспекты существования и развития предприятия. В области отношений с собственником в управлении предприятием имеются следующие цели:

- 1) Максимизация финансирования по государственному заказу;
- 2) Максимизация государственных инвестиций;
- 3) Получение льготных государственных кредитов;

- 4) получение государственной поддержки при осуществлении крупных бизнес-проектов, в том числе, международных;
- 5) Минимизация налоговой нагрузки (льготы);
- 6) Минимизация прибыли, отчисляемой в бюджет;
- 7) Непринятие собственником решения о приватизации в управлении предприятием.

Отношения между собственником и предприятием во многом зависят от отношений менеджмента предприятия и государственных чиновников – представителей собственника.

В зависимости от позиции собственника по отношению к предприятию варианты стратегий предприятия в области отношений с собственником могут различаться в рамках шкалы: противодействие собственнику, бездействие, завоевание поддержки собственника, поддержка собственника.

В своей деятельности чиновник руководствуется государственными, служебными и личностными интересами. Принятие им тех или иных решений основывается на комбинациях этих факторов. Воздействуя на факторы, предприятие может способствовать принятию благоприятных решений.

Существуют методы, с помощью которых в управлении предприятием может воздействовать на решения собственника (или добиваться решений, выгодных для предприятия):

- 1) создание представительств;
- 2) участие в конференциях и выставках;
- 3) участие в политических партиях и общественных организациях;
- 4) участие в выборах всех уровней;
- 5) «точечный маркетинг».

Отметим, что осуществляя «точечный маркетинг», необходимо производить целенаправленное воздействие на сознание реципиентов с целью формирования в их глазах благоприятного отношения к предприятию. Этого можно добиться путем проведения целенаправленного воздействия на факторы, которые определяют поведение чиновников.

Предлагаемый нами инновационный подход к формированию стратегии повышения эффективности в управлении предприятием предполагает разработку менеджментом предприятия социально-экономической стратегии, главной целью которой является освоение прогрессивных технологий (как отечественных, так и зарубежных) для выпуска новой или усовершенствованной продукции, повышения производительности труда, сокращения издержек, достижения экономического роста.

Предлагаемый подход отличается от известных тем, что предполагает постоянный поиск и внедрение инноваций по всему спектру стратегических решений для управления предприятием и располагает механизмом, обеспечивающим реализацию известных методов повышения эффективности в управлении предприятием.

#### **Список литературы:**

1. Альтшуллер Г.С. Найти идею: введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. 399 с.
2. Горбачева О.В. Инновационный менеджмент. Казань: Изд-во Казанского гос. технического ун-та, 2017. 45 с.
3. Макаров В.Л., Варшавский А.Е. Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технической безопасности. М.: Наука, 2019. 889 с.
4. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под общ. ред. Г.Б. Клейнера. М.: Консэко, 2018. 567 с.
5. Клейнер Георгий Борисович. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://www.cemi.rssi.ru/rus/persons/kleiner.htm> (дата обращения 22.08.2020 г.)