

## МЕХАНИЗМ ОПТИМИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Макарова И. А.

*Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, Санкт-Петербург, 197101, Санкт-Петербург, Кронверский пр., 49., [irina.a.makarova@gmail.com](mailto:irina.a.makarova@gmail.com)*

---

Управление инновационным развитием предприятия – это тема, которая только приобретает свою актуальность для экономической науки. Актуальность проблемы эффективного вовлечения новых технологий в хозяйственный оборот обусловлена категорией экономического развития и необратимостью НТП. Непрерывное появление все новых и новых технологий вызывает постоянное преобразование экономической системы. В данной статье определены стратегии инновационного развития, предложены методы технологического контроля и мониторинга, описан механизм формирования инновационной политики на предприятии.

Многочисленные исследования проблем внедрения инноваций показывают неэффективность прежних подходов по целому ряду причин. Принципы и способы управления новыми технологиями, выделяемые и описываемые в научной литературе, не учитывают специфику управления промышленными предприятиями в постиндустриальных условиях хозяйствования, а также современные темпы появления и распространения новых технологий. В результате потенциал инноваций в плане укрепления конкурентоспособности предприятий используется неполноценно, а процесс технологического отставания отечественной экономики с геополитической точки зрения все больше и больше приобретает необратимый характер.

Ключевые слова: инновации, развитие, предприятия, мониторинг, контроль.

---

## THE MECHANISM OF OPTIMIZATION OF THE INNOVATIVE POLICY AT THE ENTERPRISE

Makarova I. A.

*National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics, St.-Petersburg 197101, Saint Petersburg, Kronverkskiy pr., 49, [irina.a.makarova@gmail.com](mailto:irina.a.makarova@gmail.com)*

---

Management of innovative development of the enterprise is a theme which only gets the urgency for an economic science. The urgency of a problem of effective involving of new technologies in economic circulation is caused by a category of economic development and irreversibility NTP. Continuous occurrence all new and new technologies causes constant transformation of economic system. In given article strategy of innovative development are defined, methods of technological control and monitoring are offered, the mechanism of formation of an innovative policy at the enterprise is described.

Numerous researches of problems of introduction of innovations show an inefficiency of former approaches for a number of reasons. Principles and ways of management of the new technologies, allocated and described in the scientific literature, don't consider specificity of management of the industrial enterprises in postindustrial conditions of managing, and also modern rates of occurrence and distribution of new technologies. As a result the potential of innovations in respect of strengthening of competitiveness of the enterprises is used defectively, and process of technological backlog of domestic economy from the geopolitical point of view more and more have irreversible character.

Keywords: innovations, development, the enterprises, monitoring, control.

---

Экономическая среда, в которой действуют предприятия, находится в постоянном движении и изменении. Изучение важнейших аспектов выживания и конкурентоспособного функционирования в современных экономических условиях, которые принято называть инновационной экономикой, или экономикой высоких технологий, свидетельствует о важности технологического развития предприятий. Именно разработка и внедрение новых технологий в сфере производства товаров и предоставления услуг имманентно входят в число наиболее важных факторов перспективного роста и развития предприятий в современных условиях.

Анализ теории и практики внедрения инноваций в условиях трансформации экономической среды позволяет утверждать, что сегодня управление этими процессами нуждается в создании новой методологической базы. Исследование уже устоявшихся принципов вовлечения новых технологий в хозяйственный оборот свидетельствует о необходимости их преобразования и приведения в соответствие с требованиями внешней среды. Методология инновационного управления предприятиями, созданная в период индустриального и постиндустриального уклада экономики, больше не отражает реальную действительность и не является теоретической и практической основой для реализации инноваций в современных условиях.

Крупные диверсифицированные компании могут одновременно реализовывать не одну, а несколько параллельных стратегий роста и развития, ориентированных на решение различных задач повышения эффективности собственной хозяйственной деятельности. На практике ситуация иногда складывается таким образом, что одним стратегиям отдается предпочтение в ущерб другим. Для непрерывного и полноценного освоения новых технологий необходимо сформировать комплекс методических рекомендаций, направленных на эффективную интеграцию стратегий инновационного развития и других корпоративных планов предприятия. Здесь предстоит разработать способы установления взаимодействия между различными структурными подразделениями по оперативному управлению инновационным развитием. Механизмами, способными решить поставленные задачи, могут стать технологический контроль, стратегический мониторинг и инновационная политика.

Промышленно-производственные предприятия с целью снижения предпринимательского риска распространяют, как правило, свою хозяйственную деятельность на различные экономические сферы и рыночные ниши. В зависимости от финансово-экономической, денежно-кредитной, политической, экологической, сырьевой и другой конъюнктуры, которая складывается на том или ином рынке, предприятие считает целесообразным развивать и наращивать или, наоборот, сокращать и сворачивать ту или иную производственно-сбытовую деятельность. Для эффективной реализации намеченных планов и результативного достижения выбранных стратегических ориентиров одновременно на всех занимаемых рынках предприятия должны разрабатывать целый комплекс различных стратегий для каждого функционального уровня и производственного подразделения.

Разные стратегии в процессе разработки и реализации иногда вступают в борьбу за существование. Это выражается в конкуренции производственно-хозяйственных подразделений и структурных отделов за внешние и внутренние финансово-экономические ресурсы. В процессе принятия предприятием решений об инвестировании в перспективные направления деятельности стратегию инновационного развития могут сопоставлять с другими, менее рискованными способами расширения сфер хозяйствования, к примеру, горизонтальной или вертикальной

диверсификацией. Здесь выбор осуществляется между разными группами вопросов. Что в плане перспективного развития целесообразнее для предприятия: слиться с системой сбыта и поставки (вертикальная интеграция)? Объединиться или поглотить производителей аналогичной продукции (горизонтальная интеграция)? Придать существующей ассортиментной группе товаров определенную уникальность с точки зрения покупателя (дифференциация продукции) за счет условий сервисного обслуживания и улучшенного дизайна (псевдоинновации)? Или развивать стратегическую конкурентоспособность за счет разработки и внедрения новых продуктов и технологий? [1]

Другая сложность, связанная с выделением финансовых и экономических средств на поддержку стратегии инновационного развития и выбора предприятием направления освоения новых технологий, состоит в расстановке приоритетов при распределении ресурсов. Здесь могут возникнуть следующие вопросы. Что эффективнее для предприятия в данный конъюнктурный момент: проведение научно-исследовательских работ и получение прибыли в долгосрочной перспективе или вложение средств, к примеру, в рекламную кампанию и улучшение краткосрочных финансовых результатов? Уже отмечалось, что при возникновении финансово-экономических и денежно-кредитных затруднений одной из первых статей бюджета, подвергающейся секвестру, являются, как правило, научно-исследовательские разработки, так как прибыль от вложения в эту сферу деятельности растягивается на месяцы, а иногда и годы.

На пути у внедрения новых технологий в производство есть множество препятствий как внешнего, так и внутреннего характера. Однако при принятии управленческих решений в отношении стратегии инновационного развития, а также для постоянного мониторинга и тщательной поддержки ее реализации можно руководствоваться некоторыми специфическими факторами и микроэкономическими особенностями. А именно тем, что пренебрежение этой важной сферой развития может в один момент привести предприятие к технологическому отставанию, а возможно, и к краху всей производственной деятельности. Подтверждением этому могут служить данные статистических и маркетинговых исследований, согласно которым в рыночных условиях предприятиям необходимо полностью менять продукцию каждые 3–5 лет, чтобы оставаться конкурентоспособными и наращивать высокие темпы объема и рентабельности продаж. Неполноценное и несвоевременное финансирование стратегии инновационного развития, уже находящейся на этапе реализации, в свою очередь, может вызвать другие проблемы, которые мы также описывали: временное отставание или запоздалый выход новинки на рынок. Поэтому во избежание возникновения портфельного дисбаланса и нерационального противопоставления краткосрочных сфер вложения капитала, с одной стороны, и стратегии инновационного развития – с другой, необходимо разработать методы установления интеграционных отношений между ними.

Решение этой задачи можно осуществить путем дальнейшего развития существующих методических подходов по реализации стратегических планов [2]. Наибольшее влияние на принятие управленческих решений по разработке и освоению новых технологий имеют результаты анализа внешних конъюнктурных факторов и внутренней структурной среды, в которой функционирует предприятие. Если итоги этих оценок окажутся положительными для стратегии инновационного развития, то в совокупность корпоративных планов развития будут включены и инновационные проекты.

В связи с выведением стратегии инновационного развития на корпоративный уровень и включением ее в число базовых подходы к осуществлению комплексного контроля над происходящими изменениями в среде функционирования предприятия, как и другие методы формирования стратегического поведения, необходимо также усовершенствовать. Чтобы своевременно предвидеть позитивные события и выявить негативные тенденции, а также оценить их возможное влияние на результативность процесса освоения нововведений, в инновационном менеджменте рекомендуется использовать методы технологического контроля и последующего мониторинга. Технологический мониторинг – это система прогнозирования и выявления ситуаций и тенденций, которые могут изменить первоначальные внешние или внутренние условия разработки и реализации стратегий инновационного развития.

Методы технологического контроля и мониторинга позволяют выделять во внешней и внутренней среде такие прошлые события и прогнозировать те будущие тенденции, которые следует рассматривать как жизненно важные направления для осуществления инновационной деятельности. Если эти методы интегрировать в процесс формирования стратегического поведения предприятия, то они смогут обеспечить эффективное оперативное управление реализацией стратегии инновационного развития.

Развитие существующей системы технологического мониторинга предприятия возможно на основе интеграции методов стратегического и инновационного контроля, которые, в свою очередь, выражаются в трех основных видах контроля – предварительном, направляющем и итоговом. Методы предварительного контроля используются до начала исполнения решения и позволяют определять количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации [3].

Основное назначение предварительного контроля формирования стратегии инновационного развития – адекватная оценка и постановка собственных инновационных целей. В качестве методологического обеспечения для выбора рациональной стратегии инновационного развития предприятиям целесообразно использовать:

- методические подходы по сопоставлению направлений развития предприятия на основе инновационной и нетехнологической политики;

- экономические показатели оценки инновационной активности;
- модели формирования затрат, связанных с базисными и улучшающими инновациями;
- методику комплексной оценки инновационных проектов;
- систему анализа инновационного потенциала.

Направляющий контроль применяется постоянно, от начала практического осуществления решения до его завершающего этапа. Он включает измерение, оценку, сравнение, выработку, а также исполнение корректирующих действий, направленных на достижение конечных результатов по исследуемому объекту. Здесь в качестве методического обеспечения последовательного освоения нововведения можно руководствоваться развернутыми моделями разработки и внедрения новых и улучшающих технологий, а также показателями развития хозяйственной деятельности, которые отражены в бизнес-плане инновационного проекта.

Метод контроля по итоговым полученным результатам, или последующий контроль, применяется, когда решение считается выполненным. Этот вид контроля при анализе эффективности освоения нововведений может быть направлен на оценку результативности выполнения поставленных целей и выбранной стратегии их достижения. Для решения этих задач можно использовать метод анализа инновационного процесса на предприятии. Наряду с этим здесь также представляется необходимым провести анализ актуальности и коммерческой способности разработанной технологии в сопоставлении с текущим состоянием общего научно-технологического развития и сформировавшимися рыночными потребностями.

В процессе коммерциализации целесообразно придерживаться основных экономических параметров эффективности инновации, которые были определены в инновационном проекте, включая планы по охвату сегментов рынка, увеличению выручки, росту чистого дохода, повышению производительности труда. При этом важно помнить о необходимости непрерывного инновационного развития и о важности своевременного перехода на разработку и выведение новых продуктов. Практика показывает, что наиболее эффективным является параллельный переход с реализации одной и разработки другой инновации. Поэтому, принимая решение о формировании новой стратегии инновационного развития, важно проанализировать достигнутые результаты на основе анализа инновационного процесса и использовать полученный опыт при разработке новых технологий.

Инновационную политику можно представить в рамках трех основных элементов: постановка целей и задач инновационного развития; выработка эффективных методов и средств достижения поставленных целей, а также подбор и организация кадров, способных решать поставленные перед ними задачи. В этой связи важно, чтобы стратегии инновационного развития, формирующие основу инновационной политики на предприятии, соответствовали таким требованиям, как:

- подчиненность ведущей цели корпоративного развития;
- ориентация на экономический результат новых технологий;
- научная обоснованность с использованием современного методологического аппарата;
- измеримость в конкретных показателях;
- реальность достижения планируемых параметров с учетом внешних возможностей и угроз, внутренних сильных и слабых сторон;
- гибкость или возможность корректировки параметров под воздействием изменений факторов внешней или внутренней среды;
- согласованность достигнутых и планируемых целей, когда эффективное достижение первых обеспечивает реализацию последующих.

Последовательность формирования инновационной политики на предприятии можно представить в рамках нескольких основных этапов.

1. Анализ состояния инновационных процессов в предшествующем периоде, выработка рекомендаций.
2. Разработка конкурентоспособного инновационного поведения в предстоящем периоде, постановка целей и задач и их координация с корпоративными планами развития.
3. Исследование инновационной активности в предшествующем периоде и оценка современного состояния инновационной инфраструктуры.
4. Формирование инновационных стратегий, согласование их по срокам, ресурсам и исполнителям.
5. Определение экономической эффективности, отбор и формирование портфеля инновационных проектов.
6. Оценка инновационного потенциала и обеспечение на корпоративном уровне эффективного оперативного управления стратегиями инновационного развития.
7. Анализ и контроль поставленных и достигнутых стратегических целей инновационного развития, выявление отклонений [4].

Для проведения активной инновационной политики, направленной на экономический рост и конкурентоспособность предприятия на основе оценки эффективности новых технологий и улучшающих продуктов, также необходима дальнейшая разработка соответствующего организационного обеспечения. Речь идет о том, что на практике нужно использовать инструментарий, позволяющий добиться отражения в корпоративной планово-экономической работе закономерных процессов генерирования, оценки, отбора и внедрения продуктовых и технологических нововведений.

Решение задач информационного обеспечения тесно связано с формированием плана корпоративного развития, в составе которого целесообразно предусмотреть использование

справочно-аналитической базы, отражающей достижения науки и техники, потребительские и конкурентные тенденции на рынке и нормативно-правовые закономерности. Ведущим исполнителем по разработке корпоративного плана может стать, к примеру, группа стратегического развития, в задачи которой входит решение следующих традиционных вопросов: сбор и анализ научно-технической и рыночной информации, обеспечение отделов и работников специализированными аналитическими материалами, оценка и выдача проектных материалов.

Для эффективного информационного обеспечения необходимо выполнение таких функций, как сбор и анализ нормативно-справочных баз данных и распределение отобранных материалов между заинтересованными отделами. Данные функции по своему содержанию однородны с теми, которые традиционно выполняет группа стратегического развития. Для реализации инновационной политики на корпоративном уровне представляется целесообразным поручить группе стратегического развития совместно с патентно-лицензионным отделом (если они имеются) выполнение таких работ, как, например, анализ источников патентной информации, распределение отчетных данных по функциональным отделам, обобщение, анализ и оценка предложений по использованию полученной информации; отслеживание сведений о выставках, конференциях; установление взаимоотношений с научно-информационными центрами, научно-исследовательскими организациями, вузами, венчурными фондами, бизнес-инкубаторами и др.

Выполнив эту работу, группа стратегического развития сможет не только обеспечить соответствующие службы необходимой информацией инновационного характера, но и использовать полученные от специалистов выводы при определении корпоративных планов. Для анализа эффективности внедрения инновационных разработок в хозяйственный процесс целесообразным также представляется распределение предприятием функций по осуществлению аналитических расчетов между службами и отделами.

Таким образом, распределение и систематизация функциональных обязанностей позволяет определить долю ответственности отделов и служб в процессе инновационного проектирования и выявить центры ответственности. Координатором при этом может выступить группа стратегического развития. Такое распределение целей и задач инновационного развития между центрами организационной ответственности, наделение их правами и обязанностями создают организационные возможности для реализации продуктовых и технологических нововведений и осуществления поддержки этих процессов на корпоративном уровне.

Анализ отечественной и зарубежной экономической литературы позволяет сделать вывод о конкретных проблемах современной методологической базы, которые требуют теоретического разрешения. Среди выделенных задач следует назвать такие основные направления совершенствования концепции инновационной деятельности, как:

- выведение инновационного управления с функционального на корпоративный уровень руководства предприятием;
- разработка методических подходов к формированию инновационного развития предприятия на принципах стратегического менеджмента;
- необходимость учета типа и масштаба инноваций в процессе разработки, реализации и оценки новых технологий;
- установление динамического соответствия между текущей производственной и перспективной инновационной деятельностью предприятий.

Выделенные проблемы повышают актуальность пересмотра подходов к основным принципам вовлечения новых технологий в хозяйственный оборот и к построению методологии, позволяющей описать поэтапный процесс стратегического развития предприятия в условиях трансформации экономической среды через понятие новых технологий и показать внутреннюю природу процессов разработки и реализации различных инноваций на основе корпоративного управления новыми внедряемыми технологиями.

#### Список литературы

1. Казанцев А. К., Серова Л. С. Стратегическое управление инновациями на предприятии: Дел. игра «Страплан» / СПбГИЭА. – СПб., 1996.
2. Макаров А. Д. Принципы управления реализацией инвестиционного проекта: Сборник научных статей. – СПб.: ФУЭ, 2004.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
4. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Пер. с англ. – М.: Контролинг, 1992.

#### Рецензенты:

Медников М. Д., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Национальная экономика» Санкт-Петербургского государственного Политехнического университета, г. Санкт-Петербург.

Титов В. А., доктор экономических наук, профессор, начальник факультета повышения квалификации Санкт-Петербургского университета МВД России, г. Санкт-Петербург.