

УДК 658.51

***УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ***

***Мельчекова О.Г.***

*к.э.н., доцент*

*Уральский государственный экономический университет,*

*Екатеринбург, Россия*

**Аннотация.** Показаны особенности управления инновационной деятельностью в условиях действующих предприятий и организаций. Представлены подходы к организации управления инновационным развитием в современных условиях. Обозначены необходимость поиска организационно-экономических рычагов управления инновационной деятельностью на предприятиях и в организациях и актуальность подготовки инновационно-ориентированных управленческих кадров.

**Ключевые слова:** Управление инновационной деятельностью на предприятиях и в организациях: организационно-экономический аспект управления; подготовка инновационно-ориентированных кадров управления.

***MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY AT THE ENTERPRISE:  
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECT***

***Melchekova O.G.***

*Candidate of Economics Sciences, Associate Professor*

*Ural State Economic University,*

*Yekaterinburg, Russia*

**Abstract.** The features of innovation activity management in the conditions of existing enterprises and organizations are shown. Approaches to organizing the management of innovative development in modern conditions are presented. The need to search for

organizational and economic levers for managing innovation activities in enterprises and organizations and the relevance of training innovation-oriented management personnel are outlined.

**Key word:**. management of innovation activities in enterprises and organizations: organizational and economic aspect of management, training of innovation-oriented management personnel.

Условия и среда функционирования современных экономических систем (предприятий и организаций) характеризуются наличием множества элементов, прямо или косвенно определяющих как состояние предприятий и организаций, так и содержание их деятельности по всем направлениям и на всех уровнях производства и управления[10]. Среди наиболее существенных элементов, сил и факторов доминирующего воздействия можно отметить следующие: значительное усложнение структуры и содержания технико-технологических элементов производства; насущную объективную потребность ускорения темпов выпуска новых видов товаров, продукции и услуг; необходимость крупномасштабных внедрений инноваций во все сферы деятельности предприятий и организаций; происходящие процессы значительного сокращения периодов жизненного цикла выпускаемых товаров и услуг вследствие как их быстрого морального износа, так и значительного усиления конкурентной борьбы на большинстве рынков сбыта; объективную необходимость изменения подходов к управлению предприятиями и организациями в соответствии с меняющимися условиями и факторами их функционирования и т. д.

Указанные обстоятельства определяют необходимость и обязательность обеспечения требуемых условий для ускорения темпов ввода научно-технических, производственных, организационных, социально-экономических и управленческих новинок в действующее производство, активизации инновационного развития по всем направлениям функционирования предприятий и организаций, диктуют острую потребность целенаправленного поиска, выявления и своевременного

обоснованного практического применения новых подходов к организации управления инновационной деятельностью в рамках действующих предприятий и организаций в соответствии с содержанием и характером современных задач развития производственных процессов[1;15].

«Инновационная деятельность - деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и внешних рынках» [4,6].

В этом сложнейшем научно-производственном процессе - глобальном по важности и значимости, как для настоящего состояния, так и для дальнейшего развития страны, - особая и существенная роль отводится действующим экономическим системам (предприятиям и организациям), в рамках которых непосредственно осуществляются процессы внедрения результатов научных исследований и разработок в реальное производство и закладываются основы их практического применения для выпуска и эксплуатации востребованной новой продукции (товаров, и услуг) и процессов их дальнейшей коммерциализации для достижения роста планируемых экономических показателей как отдельных производственных объектов, так и всего научно-промышленного комплекса страны, образующего базис для ее успешного социального и экономического развития.

Роль и значение экономических систем (предприятий и организаций) в ускорении научно-технического развития экономики страны определяется его значением и местом в комплексе «наука-производство», последнее звено которого полностью базируется на предприятиях и в организациях. «Инновации в организации являются формой проявления научно-технического прогресса на микроуровне. Они способствуют обновлению номенклатуры выпускаемой

продукции, повышению ее качества с целью удовлетворения потребностей потребителей и максимизации прибыли организаций» [4,42]. В этой связи следует отметить следующее важнейшее по своему значению обстоятельство: от того, насколько полно, масштабно и своевременно достижения науки и техники различного свойства и направленности будут внедрены в действующее производство, приносящее реальную прибыль, в решающей степени зависят и эффективность деятельности отдельных предприятий и организаций, и темпы роста научно-технического развития всех отраслей экономики, и состояние в целом научно-промышленного комплекса страны, и уровень ее социально-экономического развития, определяющее место и роль государства в мировом масштабе. При этом ускорение или замедление инновационного развития в одном из звеньев научно-производственной цепочки может оказать значительное влияние на весь цикл производственно-экономических отношений в конкретной сфере. Внедрение научно-технических разработок имеет существенное значение еще и потому, что главная цель развития науки и техники может считаться достигнутой лишь в том случае, если научно-технические новинки получили практическое применение в производственной сфере, воплотились в реальные социально-экономические результаты, принесли конкретную пользу социально-экономическому развитию страны.

Важность ускорения инновационного развития экономических систем определяется также значительным потенциалом инноваций в повышении конкурентоспособности предприятий и организаций. По мнению Й. Шумпетера, «с помощью нововведений предприятие может использовать новые конкурентные приемы, отличные от прежних ценовых форм конкуренции... Инновация — это новая комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом» [14]. Данная трактовка нововведений открывает реальные возможности, — как для эффективной деятельности и дальнейшего развития экономических систем, так и для их выхода (в случае - необходимости)

из кризисных ситуаций, — связанные не с расширением масштабов или объемов производства, снижением производственных затрат или увеличением цен на выпускаемую продукцию, а с изменениями в технико-технологических, организационно-экономических или управленческих процессах на действующих предприятиях и в организациях за счет освоения различного рода новшеств и новаций; ускорения темпов роста их инновационной активности. Инновационная активность в данном случае понимается как «интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствованных продуктов в хозяйственный оборот» [12,51].

Таким образом, современные вызовы значимости повышения эффективности инновационной деятельности современных предприятий и организаций создают объективную необходимость обеспечения постоянной готовности экономических систем к работе в режиме инновационной активности, что, в свою очередь, предопределяет задачи поиска механизмов управления современными предприятиями и организациями, адекватно соответствующих содержанию меняющихся условий и факторов их состояния и деятельности.

В теории и практике менеджмента представлен широкий спектр приемов и способов эффективного управленческого воздействия для достижения поставленных целей предприятиями и организациями в различных сферах их деятельности [2;3;9]. Исследования и анализ накопленного опыта управления экономическими системами на современном этапе позволяют сделать обоснованные и значимые выводы: предприятия и организации должны в обязательном порядке определять стратегию своего развития, соответствующую установленным целям их существования, условиям и факторам внешней и внутренней среды, имеющимся ресурсам и, — как обязательное условие, — предполагающую внедрение инновационных изменений в состав, содержание и организацию производственно-технологических и управленческих процессов.

Вместе с тем, изучение и анализ процессов внедрения новаций в условиях действующего производства позволяют сделать выводы о том, «что инновационный процесс как объект управления значительно более сложен, нежели «рутинная» производственная деятельность» (12,13), поскольку практическое освоение новшеств (новых изделий, технических или технологических новинок, организационно-управленческих изменений и т.д.) может способствовать возникновению различного рода непредвиденных трудностей или сбоев в работе предприятий и организаций, приводящих к нарушению планового ритма их деятельности и достижения планируемых результатов работы: например, в случае необходимости срочных по времени или значительных по объему или содержанию корректировок внедряемых инновационных проектов, или требований безотлагательного и существенного изменения сложившихся условий работы предприятий или организаций и т.п. [8].

Реализация инновационной деятельности в рамках действующих предприятий и организаций зачастую связана с появлением проблем, обусловленных, прежде всего, необходимостью единовременного сочетания процессов освоения научно-технических разработок, часто обладающих повышенным риском и неопределенностью конечных результатов, с текущей деятельностью предприятия или организации по достижению плановых показателей, нацеленной на обязательное и своевременное выполнение установленных заданий, а следовательно, - требующей устойчивых и предсказуемых условий работы. В этой связи содержание и характер управления инновационной деятельностью в условиях действующих предприятий и организаций в процессе внедрения ими инновационных разработок в значительной мере обусловлены сущностью противоречий, присущих в целом процессам научно-технического развития: невозможностью точного определения требуемых объемов необходимых ресурсов и затрат; нечеткой степенью вероятности достижения нужных конечных результатов; неопределенностью

точных периодов и сроков полного внедрения новшеств; необходимостью получения новых знаний и умений; потребностью дополнительного привлечения или подготовки новых специалистов, необходимостью приспособления к организационным изменениям и новым условиям работы и т.п., что, в свою очередь, вполне вероятно, - может негативно повлиять на экономические результаты деятельности предприятий и организаций, снижая их коммерческий интерес к осуществлению мероприятий по внедрению научно-технических разработок в конкретный период времени.

Таким образом, имеющиеся проблемы внедрения инноваций в условиях действующего производства остро проявляются вследствие того, что стабильное выполнение производственно-хозяйственных функций предприятий и организаций, нацеленных на обязательное и своевременное достижение плановых производственных задач при соблюдении всех установленных нормативных обязательств, обоснованно требует планомерности, четкости, стабильности и устойчивости осуществления производственных процессов, обеспечивающих возможность достижения намеченных результатов в конкретные сроки, а осуществление инновационной деятельности, - по причине ее сущности, - сопровождается непрерывными преобразованиями в технике, технологии, организации производства и труда, отличается динамизмом и изменчивостью, непредсказуемостью получения желаемых результатов инновационного характера.

Указанные обстоятельства предопределяют насущную потребность изыскания и практического применения инструментов управления экономическими системами, обеспечивающих эффективную реализацию мероприятий по внедрению инноваций на действующих предприятиях и в организациях в условиях непрерывного производства плановых объемов выпускаемой ими продукции. Для обеспечения достижения таких целей необходимо целенаправленное выполнение управленческих функций по организации, мотивации и координации усилий в указанных секторах деятельности предприятий и организаций, в работе которых

могут возникать определенные объективные трудности и, следовательно, - могут требоваться дополнительные меры по обеспечению планомерного и бесперебойного достижения как главных целей экономических систем по производству выпускаемой продукции, так и успешного выполнения задач инновационного развития действующих объектов производства на основе рационального использования их финансовых, материальных и трудовых ресурсов, совершенствования процессов взаимодействия производственных элементов и органов структур управления, построения системы стимулирования персонала, ориентирующей на приоритетное выполнение заданий по научно-техническому развитию. В этой связи необходима координация действий внутри экономических систем на прочной организационно-экономической основе их механизмов управления, позволяющей предприятиям и организациям нести ответственность за своевременный выпуск производимой продукции, широкое внедрение научно-технических достижений и повышение восприимчивости их деятельности к научно-техническому прогрессу.

Теоретико-методологический подход к раскрытию сущности организации управления инновационной деятельностью предприятий и организаций в условиях действующих производств, очевидно, должен быть основан на понимании того, что в современный период развития производства она отвечает основным требованиям системы, - сопряженной и взаимодействующей с общей системой управления предприятием или организацией, - содержание и направленность которой должна быть сосредоточена на выполнении главной цели внедрения научно-технических достижений на предприятиях и в организациях — реальному повышению общей эффективности деятельности экономических систем.

Исходя из предпосылок соответствия требованиям системного подхода, - в целях активизации инновационной деятельности предприятий и организаций в современных условиях, - в процессе формирования эффективного организационно-экономического механизма управления инновационным развитием



в рамках действующих экономических систем, необходимо, по нашему мнению, учитывать следующие положения:

Во-первых, целесообразно построение механизма управленческого воздействия внутри предприятий и организаций, нацеленного на обеспечение единства стабильности производственных процессов и необходимости их изменений вследствие внедрения новшеств различного свойства и направленного на повышение восприимчивости экономических систем к реализации научно-технических мероприятий. Для реализации такой цели необходимо концентрировать и координировать усилия по установке взаимодействия между исполнителями производственных и инновационных процессов, направляя их совместную деятельность на выполнение мероприятий по внедрению научно-технических достижений в производство в целях повышения общей эффективности функционирования экономических систем. Достижение требуемого взаимодействия, вероятно, может быть достигнуто построением четко обозначенных связей между целями инновационного развития экономических систем и главными целями их деятельности; и на этой основе - предоставление предприятиям и организациям больших возможностей для гибкого маневрирования имеющимися у них ресурсами и мощностями. Эффективность такого подхода в значительной степени определяется уровнем обоснованности распределения и содержания производственных и управленческих функций между звеньями производственной и управленческой структур предприятий и организаций. В качестве видов структур управления, показавших свою эффективность при внедрении инновационных проектов, могут быть рекомендованы матричная или программно-целевая организационные структуры управления, соответствующие целям и содержанию инновационных мероприятий как объектов управления, осуществляемых в рамках действующего производства [6;11].

Во-вторых, необходимо установить экономические показатели работы как структурных подразделений, так и сотрудников предприятий и организаций,

способствующие обеспечению единства и динамики их взаимодействия в процессе инновационной деятельности. Например, между сотрудниками или отдельными структурными подразделениями предприятий и организаций могут возникать разногласия по вопросам приоритета, актуальности или значимости тех или иных мероприятий, связанных с внедрением инновационных процессов. В таких случаях целесообразно применение методов материального стимулирования, нацеленных на обеспечение сбалансированности выполнения работ по инновационному развитию и общим производственным процессом в сложившихся условиях производства, учитывая при этом работу каждого исполнителя и его вклад в общий результат деятельности, что должно стимулировать как ускорение внедрения необходимых научно-технических разработок в производство, так и выполнение установленных производственных заданий и повышение в целом эффективности работы предприятий и организаций.

В-третьих, опыт работы предприятий и организаций свидетельствует: необходимо наличие штата профессионально подготовленных управленческих кадров, способных выполнять задачи инновационного развития в рамках действующих производств. «Инновационный менеджер достигает цели посредством развития внутренних противоречий организации» [5,25]. Характер и содержание противоречий, объективно свойственных осуществлению инновационных процессов в условиях действующего производства, формируют состав определенных требований к уровню квалификации и подготовке инновационно-ориентированных кадров, действующих в данных условиях: они должны быть специалистами, обладающими широким спектром необходимых знаний, способными профессионально оценивать технико-технологическую, организационную, социально-экономическую эффективность внедряемых новшеств, а также определять их пригодность для обеспечения эффективной работы предприятий и организаций в целом; обладать навыками как

«традиционного» менеджера, так и компетенциями ученого, инженера, техника, технолога [5;7;12].

Вместе с тем, как показывают исследования, количество претендентов на роль эффективных менеджеров в сфере инновационного менеджмента может быть достаточно ограничено, что также требует своевременных усилий по их выявлению и обучению [13].

Данный факт предопределяет насущную потребность своевременной профессиональной подготовки инновационно-ориентированных управленческих кадров для формирования у них знаний и навыков принятия и реализации управленческих решений по инновационному развитию производства. Исходя из объективных потребностей ускорения темпов формирования современной инновационной экономической системы, подготовка специалистов-менеджеров по данному направлению, по нашему мнению, должна осуществляться на основе модели российского менеджмента с учетом имеющегося как отечественного, так и мирового опыта управления инновационным развитием.

Современные задачи и направления в сфере профессиональной подготовки инновационно-ориентированных управленческих кадров, возможно, определяют необходимость проведения следующих действий:

\* выявление, изучение и анализ накопленного теоретического и практического опыта инновационной деятельности в условиях действующих предприятий и организаций с учетом специфики различных видов производств;

\* разработка комплекса профессионально-личностных характеристик управленческих кадров в сфере инновационного менеджмента на основе выявления и учета особенностей их работы, типологии выполняемых задач и структуризации необходимых компетенций с учетом современных требований, воздействующих факторов и условий их деятельности;

\* изучение и обобщение положительного отечественного опыта управления инновационной деятельностью в рамках действующих предприятий и организаций;

- \* использование возможностей интеграции зарубежного и отечественного и опыта в сфере инновационного менеджмента;
- \* разработка организационно-методических программ процессов подготовки и переподготовки инновационно-ориентированных управленческих кадров в целях их своевременной профессиональной адаптации и развития лидерских способностей и практических навыков в управлении инновационной деятельностью в условиях действующих предприятий и организаций в соответствии с содержанием современных задач ускорения научно-технического развития и повышения эффективности функционирования экономических систем.

### Библиографический список

1. Абанников В.Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие/2-е изд. испр. и доп. - СПб.: РГГМУ, 2010. -254с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: ИНФРА - М, 2016. - 656 с.
4. Инновационный менеджмент: учебник /под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА - М, 2023. -380с.
5. Исмагилова Г.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ Г.В. Исмагилова, О.Г. Щемерова, Н.Р. Кельчевская. - Екатеринбург; УрФУ, 2012г. - 175 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие/Н.И. Кабушкин. - 11-е изд., испр. - М.: Новое знание. 2009. - 336с.
7. Мальцева С.В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата/ под ред С.В. Мальцевой. - М.: Издательство ЮРАЙТ: 2015. - 527с.

8. Мельчекова О.Г. Внедрение инноваций в условиях действующих предприятий и организаций: особенности и проблемы реализации// Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6-2 (100). С.67-70.
9. Мельчекова О.Г. Теория и практика менеджмента организации: учеб. пособие / Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. Ун-та, 2016. - 140с.
10. Мельчекова О.Г. Управленческое консультирование: необходимость и проблемы реализации в современных экономических системах // В сборнике: Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития. Материалы V Международной научно-практической конференции. Ответственный за выпуск В.Е. Ковалев, редакционная коллегия: А.Е. Плахин, И.Н. Ткаченко. Екатеринбург, 2022. С.118-122.
11. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник /Б.З. Мильнер.- 8-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФА-М. 2021. - 848с.
12. Степанова И.П. Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» («Менеджмент организации» /саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова».-Саратов, 2014. - 124с.
13. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов, 6-е изд., - Спб.: Питер, 2011.- 448с.
14. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М: Прогресс, 1982. - 455с.
15. Экономика инноваций: учебник/ Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля и проф. Т.Г. Попадюк. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. - 336с.

*Оригинальность 75%*