



## References

1. Приказ Министерства сельского хозяйства Пензенской области от 27 марта 2013 года № 64 «Об утверждении ставок субсидий, предоставляемых в соответствии с Порядком предоставления субсидий на возмещение части затрат сельскохозяйственных товаропроизводителей на 1 литр (килограмм) реализованного товарного молока», утвержденным постановлением Правительством Пензенской области от 15.03.2013 № 149-пП (The order of the Ministry of Agriculture of the Penza region of March 27, 2013 № 64 «About the statement of rates of the subsidies provided according to Order of granting subsidies for compensation of part of expenses of agricultural producers on 1 liter (kilogram) of realized commodity milk», approved by the resolution of the government of the Penza region of 15.03.2013 № 149-pP). Available at: <http://www.mcx-penza.ru/userfiles/file/%D0%9D%D0%B0%201%D0%BB%D0%B8%D1%82%D1%80.doc> (accessed 19 July 2013).
2. Приказ Министерства сельского хозяйства Пензенской области от 22 марта 2013 года № 62 «Об утверждении ставок и методики определения ставок на 1 гектар посева пшеницы сельскохозяйственных культур» (The order of the Ministry of Agriculture of the Penza region of March 22, 2013 № 62 «About the statement of rates and techniques of definition of rates on 1 hectare of a cultivated area of crops»). Available at: [http://www.mcx-penza.ru/userfiles/file/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%D0%BE%D1%82%2022\\_03\\_2013%20%E2%84%96%2062.doc](http://www.mcx-penza.ru/userfiles/file/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%D0%BE%D1%82%2022_03_2013%20%E2%84%96%2062.doc) (accessed 19 July 2013).
3. Распоряжение Правительства РФ от 08.05.2013 № 753-р «Национальный доклад о ходе и результатах реализации в 2012 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы» (The order of the Government of the Russian Federation of 08.05.2013 N 753-p «The national report on a course and results of realization in 2012 of the State program of development of agriculture and regulation of the markets of agricultural production, raw materials and the food for 2008–2012»). Available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=EXP;n=556765;req=doc> (accessed 23 June 2013).
4. Самыгин Д. Ю. Поддержка сельского хозяйства по правилам ВТО: региональный аспект [Agriculture support by WTO rules: regional aspect]. *Журнал «Экономика сельского хозяйства России»* [Rural economics of Russia], 2012, no. 8, pp. 27–34.

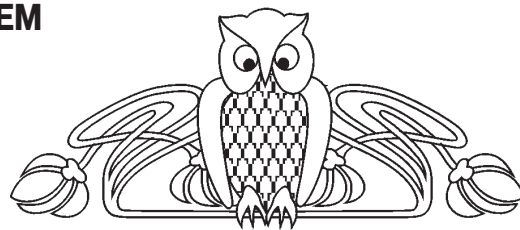
УДК 338.012

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**А. В. Сухоруков**

кандидат экономических наук, доцент кафедры  
прикладной экономики и управления инновациями,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.  
E-mail: alex@marya.ru

**Введение.** В последние десятилетия появляется все больше исследований, рассматривающих проблемы инновационного развития на микроэкономическом уровне (в том числе на уровне промышленных предприятий). Для формирования соответствующей системы управления инновационным развитием промышленного предприятия необходимо дать характеристику существенным чертам такого управления, определить его роль и место в общей системе менеджмента предприятия. **Теоретический анализ.** К настоящему моменту времени в сфере управления инновационным развитием сложился определенный понятийный аппарат, который проанализирован и уточнен в статье. Выявлены характерные черты управления инновационным развитием, обуславливающие необходимость интеграции различных видов менеджмента в процессе управления. **Методы.** Управление инновационным развитием осуществляется на стратегическом и оперативном уровне, что предопределяет синтез инновационного, стратегического и оперативного менеджмента. Кроме того, в управлении инновационным развитием одну из ключевых ролей играет проектное управление (инновационное проектирование).



Все большее распространение получает процессный подход. **Результаты.** В результате проведенного исследования предложена схема интеграции различных видов и подходов к менеджменту в процессе управления инновационным развитием промышленного предприятия. **Выводы.** Выработанный подход позволяет повысить качество управления инновационным развитием промышленного предприятия. **Ключевые слова:** инновационное развитие, управление инновационным развитием, промышленное предприятие, система менеджмента, стратегический менеджмент, процессный подход.

### Введение

В последние десятилетия внимание все большего числа исследователей обращается к микроэкономическому уровню инновационного развития, что обуславливается той ролью, которую играют хозяйствующие субъекты в формировании динамики экономического роста, уровня конкурентоспособности государства, а



также в определении возможности полноценной интеграции России в мировое хозяйство. Рассматривая проблему управления инновационным развитием промышленных предприятий, следует максимально точно определить понятийный аппарат, поскольку без этого сложно говорить о системах и контурах управления. Не ставя перед собой в рамках данной статьи задачи развития и расширения такого аппарата, следует сформировать отчетливое понимание того, чем именно надо управлять в системе менеджмента промышленного предприятия.

### Теоретический анализ

В настоящее время в научной литературе выработан ряд подходов к исследуемому понятию. Не проводя подробного анализа всего многообразия, остановимся на некоторых из них. Так, в работе А. П. Плотникова и В. Н. Суязова [1] проведен обзор ряда ключевых определений рассматриваемого понятия, в частности таких как:

– инновационное развитие является как средством обеспечения стратегического преимущества организаций, для которых собственно инновации не являются основным видом деятельности, так и видом деятельности, продуктом которого выступают конкретные научные, научно-технические и иные результаты, которые могут использоваться в качестве основы нововведений в других отраслях [2];

– под инновационным развитием понимается цепь реализованных новшеств, при этом оно более успешно, когда охватывает не одну узкую область (например производство продукции), а включает в себя также сферы, влияющие на общий результат (управление, маркетинг, обучение персонала, финансы, сбыт и т.д.). Следовательно, инновационное развитие должно носить комплексный характер [3];

– инновационное развитие – комплексная реализация новшеств (нововведений) во всех сферах, влияющих на общий результат (техника, технологии, управление, маркетинг, обучение персонала, финансы, продажа и т.д.), позволяющая достигнуть качественно нового, более высокого уровня развития [4].

Указанные авторы предлагают и собственное определение исследуемого понятия, рассматриваемого в качестве процесса целенаправленного, постоянного совершенствования инновационной сферы организации с целью качественного улучшения ее (организации) состояния и функционирования на основе интенсивных факторов. Из этого определения видно, что развитие рассматривается в качестве процесса целенаправленного, постоянного совершенствования, что, в общем, справедливо.

А. А. Трифилова, исходя из общности и универсальности процессов инновационного

развития в ходе текущего функционирования и долгосрочного роста предприятий, справедливо считает, что инновационное развитие как экономическая категория отражает обобщенное теоретическое представление о направлении стратегического развития предприятий, потенциальной возможности роста эффективности производства и повышении долгосрочной конкурентоспособности за счет использования инноваций [5].

В рамках данного исследования не ставилось задачи выработки собственной дефиниции рассматриваемого понятия, но все же следует отметить следующее обстоятельство. Развитие на основе инноваций в обязательном порядке должно предусматривать выделение фундаментальных экономических свойств последних. К таким можно отнести следующие:

– инновация является результатом целенаправленной, системно организованной творческой интеллектуальной деятельности;

– инновация – это целесообразное и полезное изменение в предшествующем состоянии какого-либо объекта, причем это изменение должно получить практическое применение;

– предметом этих изменений могут быть различные продукты, технологии, технические, экономические, социальные, процессы и т.д.;

– инновации являются важнейшим средством реализации целей развития какого-либо субъекта (в данном случае промышленного предприятия), обеспечивающим повышение его стратегической устойчивости и конкурентоспособности и оказывающим влияние на характер его развития.

Отсюда определим инновационное развитие промышленного предприятия как целенаправленный непрерывный процесс реализации инноваций во всех сферах деятельности предприятия, направленный как на получение различных видов полезного эффекта, обеспечивающих не только количественный, но и качественный рост, так и на максимально полное удовлетворение сложившихся и потенциальных запросов потребителей и общества. При этом под реализацией инноваций будем понимать процессы их разработки, создания, приобретения, практического освоения, распространения (диффузии). Такой подход отражает как системный и комплексный характер управления инновационным развитием, сочетающий и технологические, и организационные его аспекты, так и множественность проявления его результатов, что позволяет четко выделить контур управления инновационным развитием в системе менеджмента предприятия.

Анализ категории «управление инновационным развитием предприятия» свидетельствует, что достаточно длительный период времени в науке данное понятие рассматривалось как чисто функциональная область управления преимущественно научно-исследовательской и научно-



технической деятельностью. В данном контексте инновация выступала, в первую очередь, характеристикой результата научно-исследовательской и производственной деятельности, а система управления инновационным развитием носила в основном традиционный характер. В российской управленческой науке такой подход преобладал до середины 1990-х гг., позднее получили распространение жизненный цикл, маркетинговый, системный, процессный, проектный подходы к управлению инновационным развитием предприятия, которые определяют современные методы, приемы и инструменты управления инновационным развитием.

Можно выделить ряд характерных черт, присущих управлению инновационным развитием предприятия:

- источником инновационного развития промышленного предприятия являются инновации и инновационная деятельность, распространяемые, как правило, на все его сферы;

- инновационное развитие как объект управления требует выделения отдельного контура в системе менеджмента предприятия;

- в процессе управления инновационным развитием требуется интеграция различных видов менеджмента, о чем речь пойдет далее;

- инновационное развитие характеризуется как собственными параметрами и показателями, так и показателями, отражающими повышение экономической, технической, организационной и социальной эффективности предприятия;

- управление инновационным развитием должно быть ориентировано преимущественно на активный опережающий тип управления;

- в качестве специфических инструментов управления все чаще выступают приемы проектного менеджмента (в инновационном проектировании), инновационного маркетинга, процессного менеджмента и др.;

- управление инновационным развитием на предприятии (в первую очередь крупном) носит комплексный разноплановый характер, является многоуровневым.

### Методы

Для каждого уровня управления в инновационном менеджменте характерны свои задачи, функции и методы управления. Как известно, понятие «инновационный менеджмент» появилось сравнительно недавно – в начале 90-х гг. прошлого столетия. До этого, как уже говорилось ранее, управление инновациями рассматривалось как управление научно-исследовательской, научно-технической деятельностью либо как часть организации производства (производственного менеджмента). Современный подход к инновационному менеджменту предполагает наличие целостной системы управления инновациями,

инновационным процессом и отношениями, возникающими и происходящими в процессе реализации инноваций на предприятии. Изменение характера и движущих сил экономического роста, вовлечение все большего числа хозяйствующих субъектов в инновационное развитие значительно видоизменяет функции и методы менеджмента, соотношение между его составляющими. Так, общий инновационный менеджмент с классической точки зрения включал:

- нормативный менеджмент, нацеленный на разработку философии, концепции инновационного развития, инновационной политики и общих стратегических намерений;

- стратегический менеджмент, занятый разработкой стратегий и их реализацией;

- оперативный менеджмент, связанный с практическим осуществлением мероприятий по управлению текущей инновационной деятельностью [6].

Соотношение между этими видами менеджмента непостоянно и носит ситуационный характер. При этом хотелось бы отметить, что значительная часть инноваций осуществляется в виде инновационных программ и проектов, что требует тесной интеграции проектного и инновационного менеджмента. Кроме того, все большее значение в управлении инновациями играет процессный подход. Поэтому современный инновационный менеджмент имеет более сложную конструкцию, нежели указанная выше, что требует иного подхода, который и будет предложен далее. В первую очередь, необходимо рассмотреть синтез стратегического и инновационного менеджмента.

Как известно, в случае принятия долгосрочных решений перед промышленным предприятием возникает необходимость формирования совокупности согласованных стратегических целей и определения приоритетности их достижения в определенные этапы экономического развития. Характерной чертой современных инновационных процессов на предприятии является тесная взаимосвязь стратегического и инновационного управления. Это связано с тем, что именно инновации должны определять главное направление развития промышленного предприятия. На этапе формирования системы стратегических целей предприятия, определения базовой стратегии должны выстраиваться стратегические цели инновационного развития, разрабатываться его концепция и стратегии. Однако в ряде случаев с позиции теории стратегического управления инновационные стратегии относили к стратегиям функционального уровня, что затрудняло рассмотрение инноваций в качестве главного конкурентного ресурса и важнейшего фактора развития предприятия в современных условиях хозяйствования. Анализ опыта ряда



зарубежных ведущих корпораций свидетельствует, что стратегия инновационного развития может рассматриваться в качестве базовой при условии, что предприятие является инновационно ориентированным и создает себе стратегические преимущества за счет качественного отрыва от конкурентов на основе целостной системы инноваций (продуктовых, технологических, организационно-управленческих, маркетинговых, рыночных). Таким образом, характерной чертой современного этапа развития экономики является отчетливо наблюдаемая тенденция к все большему взаимопроникновению стратегического и инновационного управления.

Рассмотрим далее оперативный этап управления инновационным развитием. Целью системы оперативного управления инновационной деятельностью является практическая реализация поставленных на стратегическом и тактическом уровне целей и вытекающих из них задач. Система оперативного управления инновационным развитием должна строиться с учетом следующих требований.

1. Оперативный менеджмент призван осуществлять в реальном времени реализацию установок стратегического планирования, формируя при этом как промежуточные, так и конечные технико-экономические показатели, то есть в значительной мере определяя эффективность функционирования предприятия.

2. Повышенная динамичность, нестабильность и неопределенность функционирования и развития предприятия, а также внешней среды требуют наличия следующих специфических характеристик систем оперативного менеджмента:

- непрерывный мониторинг внешней и внутренней среды с целью раннего обнаружения даже незначительных сигналов о возможных угрозах;

- оперативная диагностика состояния предприятия, анализ и прогнозирование развития указанных сигналов;

- обеспечение необходимой скорости реакции на резкие изменения параметров (состояния) внешней и внутренней среды;

- выработка упреждающих и регулятивных мер для предотвращения или смягчения негативных последствий возмущающих воздействий.

3. В качестве главной идеи, лежащей в основе систем оперативного менеджмента, должен использоваться активный упреждающий тип управления.

4. Система оперативного менеджмента инновационного развития должна обладать высокой степенью адаптивности.

5. Система оперативного менеджмента должна быть открытой и развиваемой, что позволяет оперативно производить функциональные и структурные перестройки в соответствии с постоянно изменяющимися условиями внешней среды.

Удовлетворение этим требованиям возможно только при сочетании различных подходов к управлению, о чем речь пойдет далее.

Как отмечалось ранее, существенную роль в инновационном развитии промышленных предприятий играет инновационное проектирование. Отсюда приемы и методы проектного менеджмента (управления) широко используются в управлении инновациями. Сущность концепции проектного управления состоит в представлении любого целевого изменения действующей системы как проекта – долгосрочного инвестирования в реальные активы, реализация которого связана с затратой времени и средств. Проект характеризуется наличием четко определенных и структурированных целей, сроков начала и окончания, ресурсного обеспечения, команды проекта, лица, ответственного за реализацию проекта – проектного менеджера. Все это соответствует характеру и особенностям осуществления инновационной деятельности, поэтому практически все технологические и продуктовые инновации на промышленных предприятиях реализуются в виде проектов. Необходимо отметить, что принципиальные решения по разработке и реализации значимых инновационных проектов, как правило, принимаются на уровне стратегического управления, а управление осуществляется на оперативном.

В управлении инновационным развитием в настоящее время все шире используются принципы и приемы процессного менеджмента. Принципиальное отличие процессного подхода заключается в том, что основное внимание менеджмента концентрируется не на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и функциональными менеджерами, а на межфункциональных процессах, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленные на конечные результаты деятельности организации. Взаимная интеграция различных видов менеджмента в процессе управления инновационным развитием представлена на рисунке.

### Выводы

Для полноценной интеграции различных видов менеджмента в процессе управления инновационным развитием на промышленном предприятии необходим специализированный орган управления, возглавлять который должен заместитель директора. Это необходимо для организации принципиально иного подхода к управлению, основанного на приоритете инновационного типа развития, требующего интеграции усилий всех структурных подразделений в этом направлении. Данный орган должен видеть, определять и разрабатывать не только научно-техническую политику, но и всю перспективу инновационного развития и обладать широкими полномочиями и функциями.





Интеграция менеджмента в процессе управления инновационным развитием промышленного предприятия

### Список литературы

1. Плотников А. П., Суязов В. Н. Оценка эффективности инновационного развития производственных организаций. М. : Восход, 2010. 164 с.
2. Новиков Д. А., Иващенко А. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. М. : КомКнига, 2006. 336 с.
3. Винников В. С. Оценка и эффективное использование возможностей инновационного развития предприятия : автореф. ... дис. канд. экон. наук. М., 2005. 22 с.
4. Концепция формирования Государственной комплексной программы развития машиностроения России ООО «Союз машиностроителей России». URL: <http://www.derrick.ru/> (дата обращения: 12.06.2013).



5. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия. М. : Финансы и статистика, 2003. 173 с.
6. Миндели Л. Э. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : учебник / под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. М. : Экономика, 2006. 518 с.

## Management of Innovative Development in the System of Management of the Industrial Enterprise

**A. V. Sukhorukov**

Candidate of Science, Associate Professor, Department of Applied Economics and Management of Innovation, Saratov State Technical University named after Gagarin Yu. A. 77, Polytechnicheskaya str., Saratov, 410054 Russia  
E-mail: alex@marya.ru

**Introduction.** In recent decades, more and more research addressing the problems of innovative development at the microeconomic level (including level of industrial enterprises). For formation of a corresponding system of management of innovative development of industrial enterprises is necessary to give a description of the essential features of such management, to define its role and place in the overall system of management of the enterprise. **Theoretical analysis.** By the moment in the field of management of innovative development there is a certain conceptual apparatus that was reviewed and clarified in the article. Revealed the characteristic features of management of innovative development, leading to the need to integrate different types of management in the management process. **Methods.** Management of innovation development is carried out at the strategic and operational level, which predetermines the synthesis of innovative, strategic and operational management. Also in the management of the innovation development of one of the key roles played by project management (innovative design). Becoming increasingly widespread process approach. **Results.** The study proposed a scheme for integration of different types and approaches to the management in the process of management of innovative development of industrial enterprises. **Conclusions.** The developed approach allows increasing the quality of management of innovative development of industrial enterprises.

**Key words:** innovative development, innovation development, industrial enterprise, management, strategic management, process approach.

## References

1. Plotnikov A. P., Suyazov V. N. *Otsenka effektivnosti innovatsionnogo razvitiya proizvodstvennykh organizatsiy* [Estimation of efficiency of innovative development of production organizations: monograph]. Moscow, Sunrise Publ., 2010. 164 p.
2. Novikov D. A., Ivatschenko V. N. *Modeli i metody organizatsionnogo upravleniya innovatsionnym razvitiem firmy* [Models and methods of organizational innovation development company]. Moscow, Combook Publ., 2006. 336 p.
3. Vinnikov V. S. *Otsenka i effektivnoe ispolzovanie innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya* [Assessment and effective use of opportunities of the enterprise innovative development]. Cand. econ. sci. thesis diss. Moscow, 2005. 22 p.
4. Kontseptsiya formirovaniya Gosudarstvennoy kompleksnoy programmy razvitiya mashinostroeniya Rossii OOO «Soyuz mashinostroyteley Rossii» (The concept of formation of the State comprehensive programme of development of mechanical engineering of Russian engineering Union of Russia). Available at: <http://www.derrick.ru> (accessed 12 June 2013).
5. Trifilova A. A. *Upravlenie innovatsionnym razvitiem predpriyatiya* [Management of innovative development of the enterprise]. Moscow, Finance and statistics Publ., 2003. 173 p.
6. Mindeli L. E. *Osnovy innovatsionnogo menedzhmenta. Teoriya i praktika: uchebnik* [The basics of innovation management. Theory and practice: a tutorial]. Moscow, Economy Publ., 2006. 518 p.

УДК 338 (075.8)

## МОДЕЛЬ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ РЕШЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ

**К. Б. Герасимов**

кандидат экономических наук, доцент кафедры социальных систем и права, Самарский государственный аэрокосмический университет  
E-mail: 270580@bk.ru



**Введение.** В настоящее время вырабатываются новые подходы к управленческой деятельности. Одним из таких подходов является технологизация управленческих процессов. На современном этапе наиболее быстрым и эффективным представляется использование социальных технологий, в том числе и технологий управления, в качестве средств и методов управления. Осознание необходимости технологизации приходит постепенно, когда организация сталкивается с необходимостью упорядоче-

ния управленческих и операционных процессов организации. **Теоретический анализ.** Система управления организацией состоит из различных структурных элементов. С позиции функционального подхода структурной единицей управленческой деятельности является функциональная задача управления, для реализации которой в процессе деятельности проектируется технология управления. Функционирование многих систем управления процессами и подпроцессами носит целенаправлен-