

## РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ

*Успешное управление инновационной деятельностью во многом определяется поиском и внедрением новых подпроцессов управления инновациями, позволяющих решить проблемы предприятия. В работе предложен и обоснован комплекс мероприятий, позволяющих повысить эффективность управления инновациями на примере ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова». Сделан вывод о том, что главным ожидаемым результатом от реформирования системы управления является повышение значений показателей деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** управление, внедрение, инновационная деятельность, реинжиниринг, подпроцесс, мероприятия, эффективность, предприятие.

На современном этапе состояния экономики России решение проблем эффективного развития предприятий в сфере услуг приобретает важнейшее значение. Основные проблемы отечественных предприятий связаны с низким спросом на предлагаемые услуги, высокой степенью износа основных фондов, высоким уровнем затрат на оказание услуг и другими причинами. Существующие проблемы во многом обусловлены отсутствием позитивных изменений в сфере управления и менеджмента.

На сегодняшний день одним из основных способов повышения эффективности деятельности организаций является внедрение инноваций. Именно внедрение инноваций поможет предприятиям решить вышеперечисленные проблемы. Успех использования инноваций напрямую зависит от эффективности управления. Одним из важнейших инструментов, который позволяет достичь качественного повышения эффективности управления инновациями является реинжиниринг.

Проведение реинжиниринга процесса управления инновациями способно снизить затраты на выполнение услуг, обеспечить рост производительности и качества. Однако методология реинжиниринга бизнес-процессов, представленная в работе [1], носит общий характер и требует серьезной доработки при проведении изменений в рамках процесса управления инновациями организации. Поэтому воспользуемся методологией реинжиниринга процессов организаций, предложенной в работах [2-4].

Рассмотрим процесс управления инновационной деятельностью предприятия на примере ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова», расположенного на территории г.о. Самара, которое предлагает различные виды санаторных и медицинских услуг. Наравне с традиционной схемой лечения в санатории применяются: лазерная терапия, гипербарическая оксигенация, магнитотерапия, общее ультрафиолетовое облучение, гирудотерапия, ультразвуковое обследование, иглорефлексотерапия, уникальная методика чреспищеводной электрической стимуляции сердца, холтеровское мониторирование сердечной деятельности и другие передовые методы лечения [5].

При проведении исследования было установлено, что в ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова» на достаточно высоком уровне выполняются следующие подпроцессы управления инновациями: управление инновационными идеями, управление потребностью в инновациях, управление прикладными исследованиями, управление инновационным проектированием; управление внедрением инноваций. Рассмотрим краткое содержание этих подпроцессов по работе [6].

*Управления инновационными идеями* – это деятельность по генерации и отбору наиболее перспективных предложений по новшествам с целью дальнейшего рассмотрения возможности их практического применения на практике.

*Управление потребностью в инновациях* – это деятельность, определяющая необходимость развития предприятия. Это может касаться любой области ее деятельности. Чаще всего, это новые услуги, новая технология, новое оборудование.

*Управление прикладными исследованиями* – подпроцесс, в основе которого лежит деятельность по проведению собственных практических и технологических исследований иногда с привлечением сторонних организаций.

*Управление инновационным проектированием* включает разработку и обоснование проектных решений, а также оценку возможностей для их реализации. Кроме того, определяются специалисты, осуществляющие реализацию и контроль хода выполнения проектных работ, назначаются сроки реализации, как всего проекта, так и отдельных работ в его рамках.

*Управление внедрением инноваций* на предприятии включает определение способов введения инноваций, а также оценку реакции персонала и пациентов на новшества. Затем оцениваются и фиксируются изменения экономических показателей работы предприятия до и после внедрения нововведения. Разрабатываются и реализуются мероприятия по минимизации риска и издержек.

При проведении диагностики было выявлено, что структура процесса управления инновациями в ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова», а также особенности реализации отдельных подпроцессов имеют существенные недостатки.

Например, на предприятии существуют следующие проблемы управления инновациями:

- некоторые инновационные идеи рассматриваются не глубоко и не доводятся до внедрения;
- наличие риска отклонения при внедрении инноваций;
- создание большого количества невостребованных инноваций;
- внедрение новых, но неэффективных решений;
- недостаток квалифицированного персонала;
- несвоевременность сбора, обработки и передачи информации потребителю.

Руководством ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова» была выдвинута задача по совершенствованию существующей системы управления с учетом указанных выше особенностей, а также для решения выявленных ранее проблем.

Для того чтобы решить вышеперечисленные проблемы необходимо, прежде всего, определить причины их возникновения. С учетом выявленных недостатков были определены новые подпроцессы управления инновациями (табл. 1).

Таблица 1

**Определение новых подпроцессов для решения проблем**

<i>Наименование проблемы</i>	<i>Причины возникновения</i>	<i>Наименование подпроцессов</i>
Значительное количество инновационных идей не доводится до внедрения	Отсутствие эффективной системы внутренних коммуникаций; Неэффективная организация отбора и выращивания идей	Управление экономикой инноваций
Наличие определенного количества невостребованных инноваций	Несвоевременное формирование запроса на инновации; Отсутствие стратегических приоритетов инновационного развития организации	Управление инновационным потенциалом
Медленное введение инноваций	Отсутствие дифференциации движения программ и графиков новых средств реабилитации и оздоровления пациентов; Задержки поставки новых лекарственных средств	Управление экспериментами. Управление экономикой инноваций

Анализ диагностики предприятия показал, что новыми подпроцессами в рамках процесса управления инновациями являются: управление инновационным потенциалом, управления экспериментами, управление экономикой инноваций. Кроме того, необходимо повысить эффективность реализации подпроцесса управления внедрением инноваций на предприятии.

Также в перечень подпроцессов, которые необходимо существенно улучшить в системе управления ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова», попали еще несколько подпроцессов других процессов: управление развитием персонала; управление потребностью в персонале; управление оценкой персонала, управление информационными технологиями и управление офисной деятельностью.

Рассмотрим назначение и содержание новых подпроцессов управления инновациями.

При реализации подпроцесса *управления инновационным потенциалом* исследуются и оцениваются ресурсы и возможности для разработки и внедрения инноваций, а также готовность персонала к изменениям и понимание необходимости предлагаемых нововведений. Основной целью реализации этого подпроцесса, является развитие операционных мощностей и интеллектуальных возможностей предприятия для эффективного осуществления инновационной деятельности.

*Управление экспериментами* – это деятельность, направленная на получение новой информации об изучаемом объекте путем формирования информационной модели, характеризующей различные его свойства, а также подтверждение выдвинутых теоретических предположений на уровне идей.

*Управление экономикой инноваций* включает оценку и анализ экономических показателей предприятия до и после внедрения инноваций, а также стоимость и экономическую эффективность внедрения инноваций на предприятии.

С учетом новых подпроцессов была сформирована структура процесса управления инновациями в рамках системы управления ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова» (рис. 1).

Выделенные подпроцессов являются основой для проведения реинжиниринга в ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова» и включения их в план развития инновационной деятельности предприятия [7].

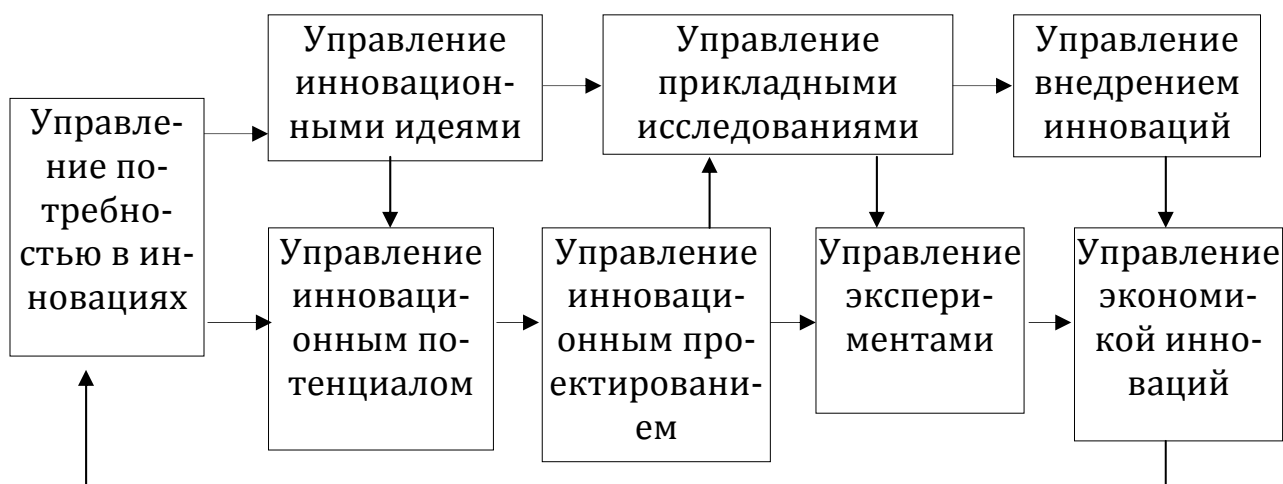


Рис. 1. Модель нового процесса управления инновациями

Необходимо отметить, что в сфере санаторного обслуживания, в первую очередь, необходимо определить необходимость и возможность в разработке новых и/или улучшении свойств существующих услуг предприятия.

Вышеперечисленные проблемы требуют участия специалистов, обладающих достаточной квалификацией и опытом в области управления инновациями на данном предприятии.

Как заявлено в работе [8], подпроцессами управлять напрямую практически невозможно. Необходимо определить функциональные задачи управления (ФЗУ), которые существуют в рамках управленческого цикла каждого подпроцесса, а затем реализовать их для решения выявленных проблем.

Каждый подпроцесс, в соответствии с работами [3, 4], может быть представлен в виде графа взаимосвязи комплекса ФЗУ. Модель подпроцесса управления экономикой инноваций представлена на рисунке 2. Аналогично выполняются модели и других новых подпроцессов.

Для полноценного включения трех новых подпроцессов необходимо также разработать технологии решения всех ФЗУ. Выполняются они в соответствии с методологией, описанной в работе [4].

Введение в состав процесса управления инновациями рассмотренных выше подпроцессов ставит перед сотрудниками соответствующих служб, прежде всего, задачи творческого характера. Специалисты, закрепленные за решением этих ФЗУ, должны обладать не только высокой компетенцией, но и полипрофессиональным мышлением.

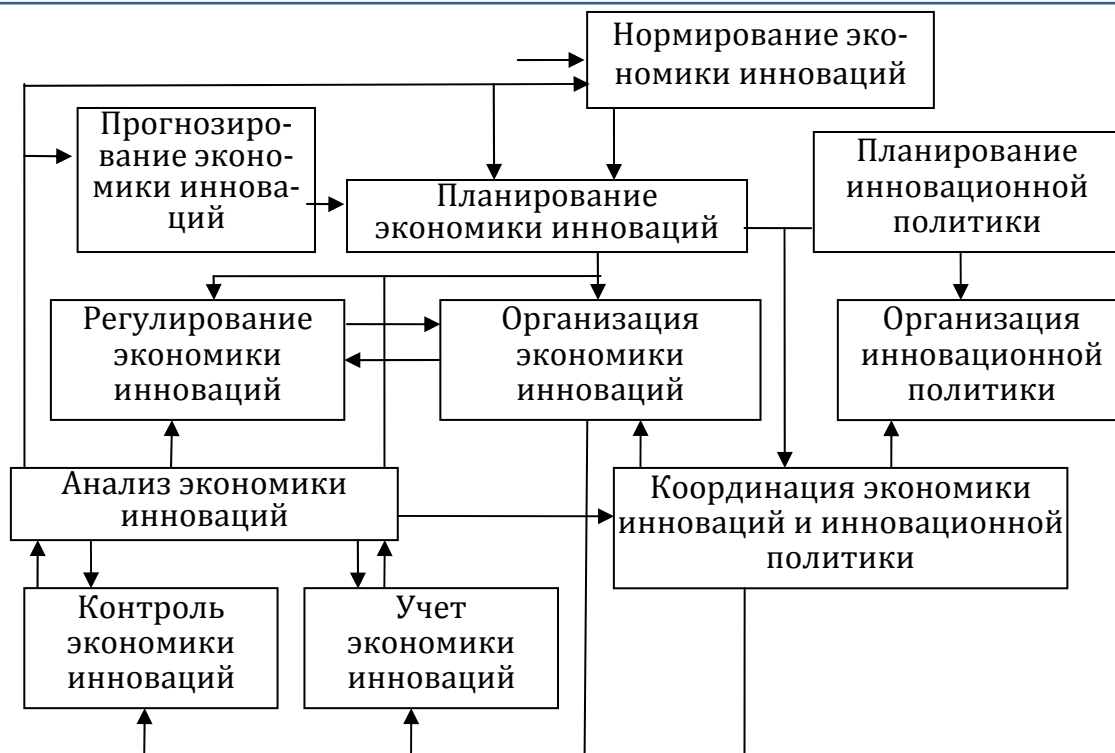


Рис. 2. Модель подпроцесса управления экономикой инноваций

Еще совсем недавно незыблемой основной целью любого бизнеса являлись доход и прибыль. Для их увеличения наращивались материальные активы и операционные технологии, увеличивалось количество сотрудников. Сегодня следует ориентироваться не только на экономические, но и на социальные показатели, которые определяют реальный смысл существования того или иного предприятия как деятельной экономической системы.

Был определен комплекс инновационных предложений, которые наилучшим образом повлияют на совершенствование операционной деятельности в ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова» и позволят решить выявленные проблемы. Для этих предложений были определены средства реализации, а также ожидаемые результаты (табл. 2).

Таблица 2

**Инновационные предложения по развитию деятельности  
ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова»**

<i>Наименование предложения</i>	<i>Средства реализации</i>	<i>Ожидаемые результаты</i>
1. Повышение квалификации медицинского персонала	Периодическое обучение в научных базах, кафедрах медицинских вузов. Организация и проведение выездных семинаров. Курсы, стажировка	Освоение новых специальностей. Расширение спектра диагностических методик. Улучшение качества существующих диагностики и лечения. Повышение производительности труда

2. Совершенствование диагностической базы	Приобретение новой диагностической аппаратуры. Более эффективное использование имеющегося оборудования. Привлечение новых специалистов	Выявление различных заболеваний на более ранних стадиях. Расширение спектра диагностируемых заболеваний. Повышение своевременности диагностики и снижение очередей на диагностические исследования
3. Улучшение качества лечения	Повышение квалификации медперсонала. Привлечение новой диагностической и лечебной аппаратуры. Внедрение новых лекарственных средств и современных методов лечения	Уменьшение частоты хронизации заболеваний и улучшение качества жизни хронически больных людей. Уменьшение инвалидизации. Уменьшение сроков пребывания на больничном листе

На наш взгляд, чтобы реализовать представленные предложения необходимо подготовить условия для получения максимальной эффективности после их внедрения:

- для повышения качества санаторных и лечебных услуг привлечь организацию со стороны, специализирующуюся на проведение аудита;

- особое внимание следует уделить организации обучения сотрудников лечебных подразделений на постоянной основе, поскольку процесс совершенствования и создания новых программ и методик диагностики и лечения пациентов в стране и за рубежом происходит непрерывно;

- создать управленческую группу и определить обязанности каждого члена группы;

- в целях контроля реализации предложений необходимо создать аналитическую группу, которая будет исследовать деятельность и отчетность группы внедрения и экспертов, а также рассчитывать эффективность и окупаемость предлагаемых мероприятий;

- перед внедрением новых лечебных и диагностических технологий и оборудования необходимо убедиться в достаточной квалификации персонала, чтобы санаторное обслуживание было ритмичным и рентабельным;

- для освоения новых методов работы необходимо организовать тренинги, семинары, курсы, также подготовить программы адаптации сотрудников к новым условиям труда и технологического процесса. Важным элементом обучения является наставничество, когда опытный сотрудник делится своими знаниями с другими.

Для представления результативности инновационных предложений были составлены два прогноза, которые определяют, каким образом данные предложения повлияют на показатели деятельности ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова».

Для определения результативности предложений выполнена экспертиза, в которой участвовали специалисты ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова»: главный врач, зам. генерального директора, главный бухгалтер, а также два специалиста консалтинговой фирмы.

Прогнозы экспертов, представленные в таблице 3, показывают, к каким средним ожидаемым результатам могут привести изменения в деятельности ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова» с учетом внедрения инновационных предложений по развитию деятельности предприятий санаторного обслуживания, и если предлагаемые инновации на предприятии не внедрять.

Таблица 3

**Средние ожидаемые результаты внедрения предложений  
в ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова»**

Наименование показателей	Данные за 2015 г.	Прогноз на 2016 г. без учета предложений		Прогноз на 2016 г. с учетом предложений	
		Средние значения	Изменения, в %	Средние значения	Изменения, в %
Доход (выручка), млн руб.	156,4	154,6	- 1,15	158,1	1,08
Себестоимость, млн руб.	148,1	149,8	1,14	150,4	-1,55
Валовая прибыль, млн руб.	8,3	4,8	- 42,2	7,7	- 7,22
Чистая прибыль, млн руб.	6,64	3,84	- 42,2	6,16	- 7,22
Текучесть кадров, %	0,09	0,09	0	0,085	-6,25

Прогноз экспертов показал, что без учета предложений, наблюдается некоторое снижение показателей. Данное снижение связано с кризисными явлениями в экономике Самарской области и страны в целом. Однако внедрение комплекса инновационных предложений позволит улучшить не только санаторное обслуживание, но и существенно повлиять на показатели деятельности рассматриваемого предприятия.

Инновационные предложения, связанные с улучшением работы персонала лечебных подразделений, позволят руководству ОАО



«Санаторий им. В. П. Чкалова» разгрузить от большого объема обязанностей их руководителей путем найма одного сотрудника. Для этого сотрудника будет создана должностная инструкция, которая позволит запустить инновации в текущий операционный процесс.

Все инновационные предложения были ранжированы, в зависимости от того, какой вклад они внесут в деятельность по санаторному обслуживанию населения.

Проведение описанных выше инновационных предложений по развитию деятельности предприятий санаторного обслуживания на примере ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова» позволят развить существующую систему управления, а также предотвратить возникновение будущих проблем, связанных с санаторным обслуживанием населения [9].

В результате проведенного нами исследования были выявлены подпроцессы, которые позволяют предприятию:

- оптимизировать процесс управления инновациями;
- повысить эффективность системы управления предприятием и значительно улучшить результаты его деятельности с помощью квалифицированного внедрения и улучшение существующих подпроцессов [10].

Таким образом, выбранные подпроцессы и ФЗУ, включенные в очереди внедрения, направлены на формирование, поддержание и развитие жизнедеятельности системы управления предприятием санаторного обслуживания в течение длительного времени. Разработанная на их основе программа развития ОАО «Санаторий им. В. П. Чкалова» призвана обеспечить главную цель его работы – удовлетворение потребностей в санаторном обслуживании населения Самарской области и других регионов.

### **Литература**

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness, 1993. 223 p.
2. Герасимов Б. Н. Развитие функциональной структуры организации. Самара: СГЭА. 2003. 164 с.
3. Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б. Управление экономическими системами: М.: ИНФРА-М, 2016. 225 с.
4. Герасимов Б. Н. Проектирование экономических систем. Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. 83 с.
5. Туманов И. Ю. Моделирование повышения эффективности деятельности организации в сфере санаторного обслуживания // Вестник ПВГУС. 2015. № 1 (39). С. 139-147.

6. Герасимов Б. Н. Содержание управленческой деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №8 (106). С. 33-37.

7. Герасимов К. Б. Развитие процесса управления инновационным потенциалом организации // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2012. № 1 (25). С. 12-19.

8. Афоничкин, А. И., Михаленко Д. Г., Афоничкина Е. А. Управление развитием бизнес-цепочек в интегрированных экономических системах. Saarbrucken: Lambert Academic Publishing, 2011. 456 с.

9. Герасимов К. Б. Моделирование социальных систем. Самара: Самар. гос. аэрокосм. ун-т, 2010. 88 с.

10. Туманов И. Ю. Повышение эффективности системы управления санаторным обслуживанием организации // Экономика и управление народным хозяйством: сб. статей VI Международной науч.-практ. конференции. Пенза: ПДЗ, СГАУ, 2015. С. 105-112.

*Статья поступила в редакцию 07.04.16 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
д-ром экон. наук, доцентом О. А. Булавко*