

РЕФОРМИРОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2023 Б.Н. Герасимов

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Существующие методологические инструменты обеспечивают возможность исследования, построения и реформирования процессного управления в экономических системах типа «организация». Реформирование подпроцесса управления инновационной политикой организации выполняется на основе исследования его текущего состояния, выявления противоречий и трудностей в её деятельности для выбора точек развития и инновационных предложений для устранения проблем. На основе данных предложений были выполнены прогнозы роста экономических показателей для повышения эффективности деятельности выбранной организации.

Ключевые слова: организация, подпроцесс, инновационная политика, исследование, управление, развитие, предложения, экономические показатели.

В условиях динамичности современных экономики и общества управление находится в состоянии перманентного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития, выполнения функций управления и способов принятия управленческих решений в экономических системах типа «организация». Совершенствование организации базируется на тщательном и глубоком знании объектов, процессов и их составных частей в деятельности и поведении организации [16].

Необходимость исследования и развития на сегодняшнем этапе процесса управления инновациями определяет несколько факторов, но особенно важными следует признать нарастание объема перерабатываемой информации, деятельность конкурентов и непрерывные изменения рыночной среды [1]. При этом существуют управленческие инструменты, которые позволяют сделать инновационную деятельность и её составные части более конкурентоспособными и эффективными [2, 10].

Подпроцесс управления инновационной политикой определяет формирование, поддержание и продвижение постулатов стратегии экономической системы в её процессы, подпроцессы и их составные части. При этом немаловажным фактором продвижения постулатов стратегии является потребность в постоянном и целенаправленном исследовании со-

стояния ключевых факторов рынка и влияния его основных изменений на организацию [11].

Руководство организации, как правило, обладает данными о состоянии в своей области деятельности как в организации, так и на рынке, но оно не может обладать всей полнотой информации. К тому же выбрать из огромного объема данных именно те сведения, которые жизненно необходимы для принятия управленческих решений, подчас бывает очень сложно.

Проблематика содержания и управления инновационной политикой в организациях является сегодня одной из наиболее обсуждаемых в научном и деловом мире [7, 12]. Как ученые, так и управленцы-практики едины в том, что выбор рациональных методологических инструментов управления инновационной политикой в организации является одним из самых важных и актуальных и становится одним из определяющих факторов выживания и успеха в современной экономике [12, 17].

Другой важной тенденцией современной теории и практики управления является повышенное внимание к инициации и продвижению инновационной деятельности как к ключевому ресурсу конкурентоспособности и долгосрочного развития организации в непредсказуемой и сложной экономической и социальной среде [3, 13]. Значение данного ресурса усиливается в условиях повышения мобильности рабочей силы, появления «работников знаний», роста в экономике доли ин-

теллектуальной деятельности и сектора предоставления услуг.

Управление инновационной политикой организации – это деятельность по формированию положений процесса управления нововведениями, направленных на построение, поддержание и развитие ориентиров и правил функционирования всех действующих подпроцессов управления инновационной деятельности, рассчитанных на обоснованное применение созидающих и оценочных атрибутов для установления нормативного состояния

качества и эффективности их реализации [5].

Содержательные характеристики атрибутов подпроцесса управления предназначены для формирования его нормативного (идеального) состояния для последующего использования в работе [7, 9]. Это нужно также для понимания и сформированного высокого уровня реализации данного подпроцесса. Содержание ключевых атрибутов подпроцесса управления инновационной политикой организации представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления инновационной политикой организации

Наименование атрибута	Определение
Вход	Реализация основных положений реализации инновационной деятельности, которые заключаются в разработке основных методов и инструментов деятельности организации и поддержке долгосрочной конкурентной стратегии организации
Основные этапы преобразований входа в выход	Анализ текущего состояния инновационных процессов в предшествующем периоде и выработка рекомендаций, разработка конкурентоспособного инновационного поведения в предстоящем периоде и их координация с планами развития организации, исследование инновационной активности в предшествующем периоде и оценка современного состояния инновационной инфраструктуры, формирование положений инновационной политики, согласование их по срокам, ресурсам, исполнителям, определение портфеля инновационных проектов, отобранных и сформированных на основе прогноза экономической эффективности, оценка инновационного потенциала и обеспечение высокого уровня поддержки эффективного операционного управления, контроль поставленных и достигнутых стратегических целей инновационного развития, выявление отклонений, анализ отклонений и их влияния на эффективность введения инноваций, внесение изменений в инновационную деятельность для повышения дохода и прибыли
Выход	Удовлетворенность поставщиками, состоянием инновационной деятельности, дистрибуцией, повышением качества ресурсов, расширением производства, повышением эффективности использования интернет-технологий
Материальные ресурсы	Расходные материалы и запчасти для оборудования, бумага, канцтовары
Информационные ресурсы	Информация о деятельности конкурентов, интернет-сайт, реклама на телевидении, баннеры
Методические ресурсы	Хозяйственные инновации, связанные с производством продукции, товаров, работ и услуг, инструкции и технологии решения задач и заданий
Трудовые ресурсы	Коммерческий директор, редактор, ответственный секретарь и главбух, начальник производства, начальник отдела, логистический отдел, разнорабочие, грузчики, упаковщики, водители, экспедиторы, разработчики, эксперты, экономисты, испытатели
Технические ресурсы	Компьютеры, ксерокс, средства связи и регистрации, видео- и фотоаппаратура, погрузочные машины, грузовой транспорт, станки для производства и т.д.
Правовые	Документы и технические паспорта на оборудование и транспорт, документы

ресурсы	на качество используемого сырья, налоговый кодекс, трудовой и гражданский кодекс, сертификаты и лицензии
Периодичность выполнения	Ежедневно, ежемесячно, по мере необходимости и т.д.
Критерии качества	Достоверность данных, адекватность нормативам и методикам, своевременность выполнения задачи инструкций
Критерии эффективности	Производительность труда, высокая эффективность специалистов и управленцев, рациональное использование штата, бережное отношение к ресурсам и технологиям

Содержание состава атрибутов организации является очень важным фактором деятельности подпроцесса управления инновационной политикой организации, так как за её качественную и бесперебойную деятельность отвечают специалисты и топ-менеджмент. Таким образом, чем тщательнее будет определено содержание атрибутов процессного управления, тем эффективнее и продуктивнее будет осуществляться инновационная деятельность организации.

Если в организации нет отдельной должности инновационного управляющего, его функции часто осуществляет исполнительный директор или высшее руководящее звено – генеральный директор.

В качестве базовой организации было выбрано ООО «Керамика», численность сотрудников которого более 1800 чел. Содержание ключевых атрибутов ООО «Керамика» приводится в таблице 2.

Таблица 2 – Содержание ключевых атрибутов ООО «Керамика»

Наименование	Характеристика
Продукт	Производство сантехники, керамических плит и плиток
Цель	Выход на достижение определенного уровня дохода и прибыли
Миссия	Сделать тяжелые моменты жизни людей легкими, приятными, в чистоте и гармонии
Вход	Потребность в обеспечении рынка своего и соседних регионов производимой продукцией с хорошим качеством и по приемлемой цене
Основные преобразования входа в выход	Выработка плана по производству высококачественного продукта, обеспечение инноваций необходимым оборудованием и экипировкой, разработка логистической сети по поставкам в магазины на рынке, расходы по покупке сырья, поиск решений по сокращению затрат
Выход	Удовлетворенность обеспечением рынка производимой продукцией, конкурентоспособностью на рынках соседних регионов и спросом у потребителей
Материальные ресурсы	Склады, ангары, оборудование, техника, сырье
Информационные ресурсы	IT-отдел, интернет-сайт, реклама на ТВ, баннеры
Трудовые ресурсы	Гендиректор, начальник отдела, начальник цеха, специалист, логист, грузчик, упаковщик
Технические ресурсы	Компьютеры, весы, оборудование для производства
Правовые ресурсы	Налоговый кодекс, трудовой кодекс, гражданский кодекс
Структура	Бухгалтерия, отдел кадров, технический отдел, финансовый отдел
Технологии инноваций	Распоряжение на изготовление нового продукта, проектирование продукта, отбор необходимого сырья, составление сметы затрат и передача ее в финансовый отдел, заказ необходимого сырья, оплата счета, передача данных в логистический отдел, доставка сырья, производство нового продукта

В настоящее время ООО «Керамика» уделяет большое внимание безопасности и экологичности производства, а также автоматизации инновационной деятельности.

Существующее состояние атрибутов подпроцесса управления инновационной политикой не-

много отличается от нормативного состояния [6].

Такое состояние атрибутов связано с недооценкой важности данного подпроцесса в деятельности организации, и соответственно

отсутствуют некоторые документы, методические средства, специалисты.

Фрагмент содержания существующего состояния атрибутов подпроцесса управления инновационной политикой ООО «Керамика» представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Содержание атрибутов существующего подпроцесса управления инновационной политикой в ООО «Керамика»

Наименование атрибута	Определение
Материальные ресурсы	Расходные материалы и запчасти для оборудования, бумага, канцтовары
Информационные ресурсы	IT-отдел, интернет-сайт, реклама на ТВ, баннеры
Методические ресурсы	Технологические процессы, связанные с производством продукции, товаров, работ и услуг
Трудовые ресурсы	Главбух, начальник производства, начальник отдела, логистический отдел, разнорабочие, грузчики, упаковщики, водители экспедиторы, разработчики
Технические ресурсы	Компьютер, ксерокс, средства связи и регистрации
Правовые ресурсы	Документы на оборудование, налоговый кодекс, трудовой кодекс, гражданский кодекс
Периодичность выполнения	Один раз в 3 года (5 лет)
Критерии качества	Полнота, ясность, достоверность, конкретность информации
Критерии эффективности	Производительность труда, доход, прибыль

Для качественной управленческой деятельности необходимо очень тщательно исследовать возникновение и проявление противоречий и трудностей внутри организации.

К сожалению, ни одна организация не обходится без каких-либо сбоев и ошибок в своей деятельности, такие моменты неизбежны, но путем анализа и успешных управленческих решений любая трудная ситуация

будет решена с минимальными потерями для организации [14]. Тем самым в дальнейшем риски повторения подобных ситуаций и их последствий будут минимизированы.

Фрагмент результатов исследования проблем в подпроцессе управления инновационной политикой ООО «Керамика» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления инновационной политикой ООО «Керамика» (фрагмент)

Наименование атрибута подпроцесса	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Информационные ресурсы	Недостаток информационных ресурсов при выполнении инновационных задач	Отсутствуют такие ресурсы, как реклама на ТВ, баннеры	Недостаток информационных ресурсов может повлечь за собой получение недостоверных и неполных данных в инновационной политике организации
Методические ресурсы	Неполнота методов выполнения инновационных задач	Отсутствие инструкций и технологий решения задач и заданий	Снижение эффективности инновационной деятельности, снижение доходов организации

Трудовые ресурсы	Нехватка персонала в области управления инновациями	Отсутствие специалиста по инновационным исследованиям. Отсутствие менеджера по инновациям	Недостаток информации в области инновационных исследований. Снижение эффективности инновационной политики, снижение доходов организации
Правовые ресурсы	Нехватка необходимых правовых норм для реализации управления инновационной политикой	Отсутствие технических паспортов на оборудование и транспорт, документов на качество сырья	Возникновение сбоев при управлении инновационной деятельности
Критерии эффективности	Неполнота технологий оценки эффективности управления инновационной деятельностью	Отсутствие рационального использования штата, бережного отношение к ресурсам	Отсутствие анализа соотношения затрат и результатов инновационной деятельности, уменьшение прибыли организации

Установление проблем в организации всегда способствуют своевременному вмешательству и решению проблем в самом начале их образования, а глубокий анализ причин их возникновения позволит решать эти проблемы оперативно и современными инструментами [8].

Подробное рассмотрение каждой проблемы позволяет найти предположительные её реше-

ния, а формулирование предложений дает возможность выявить средства реализации и спрогнозировать ожидаемые результаты [4]. Фрагмент результатов исследования проблем в подпроцессе управления инновационной политикой в ООО «Керамика» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Предложения по развитию подпроцесса управления инновационной политикой в ООО «Керамика» (фрагмент)

Наименование атрибута подпроцесса	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Подбор недостающих трудовых ресурсов	Определение требований к специалистам в области управления инновациями	Подбор редактора и ответственного секретаря газеты	Повышение качества инновационного процесса с помощью постоянного мониторинга и редакции полученных результатов. Улучшение работы подразделений организации с помощью структурирования их деятельности
Повышение критерия эффективности	Включение методов оценки эффективности управления инновациями	Проведение оценки эффективности рационального использования штата. Проведение оценки эффективности бережного отношение к ресурсам	Максимизация эффективности заданного процесса управления инновациями. Рациональное использование ресурсов снижает риски нежелательных результатов
Развитие информационных ресурсов	Включение дополнительных информационных ресурсов при выполнении инноваци-	Включение IT-ресурсов, интернет-сайта, рекламы на ТВ, баннеров	Получение достоверных и полных данных в рамках инновационного процесса

	онных задач		
Дополнение правовых ресурсов	Включение необходимых правовых норм для реализации инновационной политики	Включение технических паспортов на оборудование и транспорт, документов для подтверждения качества сырья	Наличие необходимых правовых норм и знание законов поможет избежать проблем при введении инновационной политики
Улучшение методологических ресурсов	Включение методов проведения инновационной политики	Включение инструкций и технологий решения задач и заданий	Повышение эффективности введённой инновационной политики, рациональное выполнение поставленных задач

Значимость выполненной работы по выработке предложений по устранению проблем несомненна, поскольку позволяет провести их тщательный анализ и упрощение поиска их решения, что необходимо в кризисные периоды организации.

Для развития подпроцесса управления инновационной политикой организации наиболее важными являются предложения по определению требований к специалистам в области управления инновациями и включению дополнительных информационных ресурсов при выполнении и продвижении инновационного процесса.

Выбранные предложения требуют определенных финансовых вложений. Потребность в использовании средств реализации предложений была выражена в виде сметы затрат на их обоснование и внедрение в ООО «Керамика» в размере 800 600 руб.

Для исследования настоящей и будущей деятельности организации за основу были взяты следующие экономические показатели: доход (выручка), себестоимость, валовая прибыль, чистая прибыль, рентабельность продаж [15].

Для прогнозирования исследования и последующей экспертизы были подготовлены данные деятельности ООО «Керамика» за несколько прошедших лет. Материалы деятельности организации были выбраны за несколько предыдущих периодов времени, т.е. за 2016–2021 гг.

В состав группы экспертов входили пять специалистов, компетентных в данной области. Возглавлял экспертов заместитель генерального директора ООО «Керамика». Другими членами группы экспертов, участвующими в составлении прогноза, были главный бухгалтер, начальник финансового отдела, главный экономист и начальник службы инноваций.

Экспертам было предложено составить три прогноза. Один прогноз был составлен на текущий 2022 г. Второй прогноз определяет значения выбранных показателей деятельности ООО «Керамика» на 2023 г. без учета внедрения предложений, а третий прогноз был ориентирован на определение ожидаемых результатов деятельности на 2023 г. с учетом предложений (табл. 6).

Таблица 6 – Прогноз деятельности ООО «Керамика» на 2023 г. с учетом предложений

Наименование показателей	Прогноз экспертов на 2023 г. с учетом предложений					Среднее значение
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
Доход (выручка), млн руб.	578	589	590	587	595	587,8
Себестоимость, млн руб.	545	548	552	549	550	548,8
Валовая прибыль, млн руб.	33	41	38	38	45	39
Чистая прибыль, млн руб.	26,4	32,8	30,4	30,4	36	31,2
Рентабельность продаж, %	5,7	6,9	6,4	6,4	7,5	6,58

Сведения о деятельности и прогнозах деятельности ООО «Керамика» на 2020–2023 гг. были рассчитаны и сведены воедино и представлены в таблице 7. Благодаря этому на-

глядно прослеживается динамика настоящей и будущей деятельности ООО «Керамика» за 4 года.

Таблица 7 – Сведения о деятельности и прогнозах деятельности ООО «Керамика» на 2020-2023гг.

Наименование показателей	Данные за 2020 г.	Данные за 2021 г.	Прогноз на 2022 г.		Прогноз на 2023 г. без учета предложений		Прогноз на 2023 г. с учетом предложений	
			Средние значения	Изменения, в %	Средние значения	Изменения, в %	Средние значения	Изменения, в %
Доход (Выручка), млн руб.	548	551	577,8	4,5	583	5,8	587,8	6,5
Себестоимость, млн руб.	530	542	548	1,1	543,4	0,2	548,8	1,1
Валовая прибыль, млн руб.	18	9	29,8	231	39,6	340	39	333
Чистая прибыль, млн руб.	14,4	7,2	36,8	411	31,7	340	31,2	333
Рентабельность продаж, %	3,2	1,6	5,08	217	6,74	321	6,58	311

Прогноз деятельности ООО «Керамика» в 2023 г. по сравнению с 2021 г. позволяет сделать выводы о том, что предложения могут принести значительные результаты, но это произойдет не ранее 2024 г. Затраты на предложения полностью окупятся и принесут дополнительный доход, а также повлияют на другие показатели организации.

Внедрение инновационных предложений позволит повысить эффективность деятельности, а также изменит подход к исследованию информации, подготовке, принятию и обоснованию управленческих решений для

устранения выявленных проблем и развития подпроцесса управления инновационной политикой организации.

Таким образом, для успешной деятельности необходимо правильно выбрать ключевые атрибуты содержания деятельности подпроцесса управления инновационной политикой, выявить имеющиеся проблемы и разработать предложения по развитию этого подпроцесса для повышения качества и эффективности функционирования и развития деятельности организации в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Барков С.А., Земляков Д.Н. Современная теория менеджмента – парадоксальный симбиоз психологии, социологии и риторики // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 1. – С. 151–167.
2. Васяйчева В.А., Султанова А.В., Сураева М.О., Франк Е.В. Развитие инновационной деятельности экономических систем. – Самара: Изд-во СНЦ РАН, 2018. – 207 с.
3. Герасимов Б.Н. Онтология науки управления: философия, основания, атрибуты // Основы экономики, управления, права. – 2021. – № 2. – С. 13–20.

4. Герасимов Б.Н. Подходы – главный инструмент науки управления в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – №1. – С. 4–15.
5. Герасимов Б.Н. Исследование и развитие управленческой деятельности организации // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 35–51.
6. Герасимов Б.Н. Проектирование подпроцесса управления повышением компетентности специалистов организации // Управление экономическими системами. Вып. 17. – Пенза: ПДЗ, Самарский университет, 2022. – С. 14–35.
7. Герасимов Б.Н. Исследование и оценка сложности задач управления в рамках процессной деятельности организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – №2. – С. 12–26.
8. Герасимов Б.Н. Применение полицентрического подхода при построении экономических систем типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – №3. – С. 4–15.
9. Герасимов К.Б. Состав и структура элементов систем управления процессом и подпроцессом организации // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2013. – № 1. – Т. 6. – С. 77–89.
10. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
11. Казакова А.В. Развитие системы обеспечения информационной безопасности промышленных организаций // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2011. – № 5 (79). – С. 35–40.
12. Кретов И.И., Садченко К.В. Эффективность инновационной деятельности. – М.: Дело и сервис, 2016. – 256 с.
13. Мансурова Ю.Т. Управление инновационным потенциалом организация // Экономические науки. – 2009. – № 11 (60). – С. 364–368.
14. Морозова Е.А. Управление моделью совершенствования инновационного потенциала организации на рынке ИТ-услуг // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2014. – Т. 188. – С. 453–457.
15. Хаймович И.Н., Хаймович А.И. Рационализация организации производства машиностроительного предприятия на основе реинжиниринга // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королева. – 2006. – № 3 (11). – С. 53–57.
16. Dequech D. Uncertainty: A Typology and Refinements of Existing Concepts // Journal of Economic Issues. - 2011. - № 3 (45). - P. 621–640.
17. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. - New York: Harper Business, 1993. - 223 p.

REFORMING THE MANAGEMENT SUBPROCESS INNOVATION POLICY OF THE ORGANIZATION

© 2023 Boris N. Gerasimov

Samara University of Public Administration
«International Market Institute», Samara, Russia

Existing methodological tools provide an opportunity to research, build and reform process management in economic systems of the “organization” type. The reform of the organization innovation policy management subprocess is carried out on the basis of a study of its current state, identifying contradictions and difficulties in its activities to select points of development and innovative proposals to eliminate problems. Based on these proposals, forecasts of the growth of economic indicators were made to improve the efficiency of the selected organization.

Keywords: organization, subprocess, innovation policy, research, management, development, proposals, economic indicators.