

УДК 65.012.74

ЭТАПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Горохова Ксения Валерьевна

Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, старший преподаватель кафедры экономики таможенного дела, к.э.н., e-mail: ksunest@inbox.ru

В статье рассмотрены основные проблемы внедрения инновационных технологий на предприятии, описан алгоритм прохождения необходимых этапов совершенствования управленческих решений для повышения эффективности технологического процесса

Ключевые слова: предприятие; управленческие решения; инновации; управление предприятием; управление инновациями; инновационный проект

STAGES OF IMPROVED MANAGEMENT DECISION-MAKING AT THE ENTERPRISE FOR ENHANCING THE INNOVATION PERFORMANCE

Gorokhova Ksenia V.

Russian Customs Academy St.-Petersburg branch named after Vladimir Bobkov, Senior Lecturer of Department of Economics and Customs, PhD, e-mail: ksunest@inbox.ru

The article discusses the main problems of introducing innovative technologies into the companies and there is the sequence of necessary steps to improve management decisions to improve the efficiency of the process are described

Keywords: enterprise; management decisions; innovation; company management; innovation management; innovation project

Для цитирования: Горохова К.В. Этапы совершенствования управленческих решений на предприятии для повышения эффективности инновационной деятельности // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. № 1 (73). С. 55–57.

В условиях ускоренной глобализации экономики все большее значение уделяется применению новых технологий, позволяющих сократить использование рабочей силы как фактора производства. В связи с этим предприятия стараются переориентировать свое производство, а перед руководителями встает вопрос выбора использования человеческого труда или программ, которые могут выполнять все те же функции.

Актуальность ответственности за порядок действий, возложенной на автоматизированные и роботизированные процессы, постоянно растет. Делегируя свои полномочия на соответствующего сотрудника, руководитель при необходимости может к нему обратиться, что в свою очередь нельзя сделать по отношению к компьютеру или другим техническим средствам, как результат, сложно найти ответственного за отклонения и прерывание производственного процесса.

Для определения ответственных за внедрение и последующую работу новых технологических средств на предприятии первоначально стоит разобраться в сути, проблемах и особенностях управленческих решений в процессе реализации новых технологий.

В рамках международных стандартов инновации определяют как «конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого

в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам» [1].

Инновационная деятельность нужна любой организации, в первую очередь, для своего развития. В современном мире предприятию любой сферы деятельности сложно полноценно функционировать, используя только старые технологии. Непрерывное совершенствование сотрудников и самой организации позволит экономить время, денежные ресурсы и спасет от технологического отставания.

Руководство организаций чаще всего внедряет новые технологии в погоне за временем без учета множества факторов, влияющих на этот процесс, что приводит к еще большим потерям. Для устранения отрицательных воздействий возрастает необходимость модернизации имеющейся системы управления инновациями.

Для определения этапов совершенствования управленческих решений при внедрении инноваций необходимо рассмотреть проблемы, возникающие на уровне государства и предприятий в связи с технологическими усовершенствованиями.

На макроуровне развитие технологий и изобретение новых средств труда приводит к следующим последствиям:

- растет социальное напряжение внутри страны вследствие сокращения рабочих мест;
- увеличивается количество межгосударственных разногласий из-за владения патентными правами;
- быстрые темпы развития технологий приводят к тому, что система образования не всегда

успевают готовить высококвалифицированных специалистов, способных прогнозировать ошибки и исправлять их при наступлении, что в свою очередь позволяло бы предприятию ускорить производственный процесс и избежать простоев.

На уровне предприятий при внедрении новых технологий также возникает ряд проблем:

– активный процесс внедрения технологий, отсутствие должной подготовки к нему, невозможность дополнительного сбора и анализа информации приводят к упущениям при учете затрат, определении коэффициента полезного действия исследований и разработок, что влечет за собой сложности в построении системы стратегического и оперативного планирования и ошибки со стороны руководителя предприятия;

– нежелание, а в частности, отсутствие мотивации сотрудников предприятия к саморазвитию, недоступность данных снижают качество работы и приводят к отказу от использования новых технологий, что негативно сказывается на эффективности внедряемых процессов, приводит к простоям и сложностям при формировании групп ответственности;

– неполное рассмотрение факторов, препятствующих инновационному развитию, нечеткость формирования целей стратегического управления приводят к последующему отказу от использования новых технологий и потере денежных средств, снижению эффективности работы отдельных систем и всего предприятия;

– затруднения в планировании и определении целей ведет к сложностям расчета рентабельности новых технологий.

Таким образом, перед руководством предприятия встает вопрос о создании комплексной концепции управления с использованием компонентов современного менеджмента в условиях динамичности экономики для эффективного внедрения инноваций и достижения наилучших результатов при минимальных вложениях и рисках, а также в целях предупреждения проблем, отмеченных ранее.

Решения, принимаемые руководителями в рамках внедрения новых технологических средств, должны быть обеспечены методической и информационной поддержкой.

Анализ существующих проблем позволяет определить последовательность этапов совершенствования управленческих решений.

1. Проведение анализа эффективности использования трудового потенциала сотрудников предприятия, рациональная оценка их труда, а также контроль следования управляющих различных уровней правилам и инструкциям. Данный процесс позволит повысить эффективность работы предприятия, сократить потери рабочего времени, определить дальнейшие пути развития персонала и разработать новые методы мотивации. Для инновационных процессов этот этап позволит выделить команду профессионалов, которые смогут помочь организации при внедрении новых процессов.

2. Проведение аудита персонала для возможности определения слабых и сильных сторон коллектива (использование методов аттестации персонала), тенденций и способности сотрудников работать в изменяющихся условиях, а также в целях предупреждения дальнейших рисков. Проведение аудита позволит организации расширить направления своей деятельности при выявлении необходимости дополнительного образования имеющихся кадров, либо поставит вопрос о сокращении сотрудников, незаинтересованных в работе, и о поиске новых работников, которые будут способствовать развитию предприятия и качественному внедрению новых технологий.

3. Предварительное планирование стратегических целей предприятия и непрерывный контроль за их исполнением со стороны оперативного управления, а также анализ возможных отклонений и составление правил действия в каждом конкретном случае (использование метода построения матрицы решений) [2]. Стратегическое управление является стремительно развивающейся сферой и его внедрение в организацию позволяет ставить четкие цели, отвечающие таким критериям эффективности, как: конкретность, измеримость, достижимость, значимость и ограниченность во времени. Процедуры разработки стратегии развития предприятия с внедрением инноваций, изменения имеющихся стратегических целей и постановки новых, соответствующая корректировка деятельности позволяют формализовать цели [3]. Для каждого процесса в рамках определения его эффективности важно наличие поставленных заранее целей и конкретных показателей для их достижения, которые могут меняться в рамках оперативного управления, тем не менее, задавать необходимый вектор деятельности.

4. Совершенствование электронного документооборота, унификация процессов сбора и обработки документации, фиксирующей фактические и плановые показатели (использование системы сбалансированных показателей) [2]. На данном этапе важно разработать эффективный электронный документооборот и ознакомить с технологией работы с ним всех сотрудников, поскольку он позволит значительно экономить такие ресурсы, как время и денежные средства предприятия. Для некоторых инновационных процессов обновление документооборота является критически важным.

5. Определение инновационного потенциала предприятия и анализ необходимости, эффективности и затратности нововведений, поиск возможных источников финансирования внедрения инноваций. Поиск источников финансирования инноваций – сложный и трудоемкий процесс, тем не менее, появление новых каналов позволяет также рассмотреть возможность расширения деятельности предприятия в будущем, как следствие, выход на новые рынки и предложение новых услуг, а также позволяет обеспечить

бесперебойное внедрение инноваций и их последующее обновление.

6. Выявление факторов, препятствующих инновационному развитию предприятия, например: отсутствие значительных капиталовложений, трудности в экономическом обосновании проектов, наличие сложностей в реализации существующих программ, не в полной мере налаженный процесс подготовки высококвалифицированных сотрудников и систем повышения их квалификации. Данный анализ поможет выявить слабые стороны и поставит актуальные вопросы по ликвидации негативных последствий для предприятия.

7. Поиск подходящего времени для внедрения инновационных систем на предприятии, а также определение места нововведений в структуре организации в рамках процессов взаимодействия и координации всех отделов [2]. Грамотная конкретизация периодов и зон ответственности значительно повышает скорость реализации на предприятии новых технологий и минимизирует издержки.

8. Создание форм отчетности для определения рентабельности использования инновационных систем на всех этапах внедрения и контроля сроков реализации проектов [4]. Формы отчетности создаются специально для конкретных организаций, учитывая цели и пожелания руководителей. Существуют различные методы управления, невозможно использовать одну унифицированную отчетность, необходима конкретизация процессов.

При внедрении новых технологий и разработок управляющему важно принять решение об установке конкретного технологического продукта, необходимости его доработки в рамках организации или разработки нового специального продукта. В данном вопросе сложно оценить все затраты, поэтому в случае создания нового продукта руководитель использует инструмент «морфологический ящик», который позволяет рассмотреть различные варианты производства с помощью поэтапной оценки компонентов и оценить рентабельность разработки [5].

Руководитель предприятия сталкивается со сложной проблемой при определении сотрудника, ответственного за каждый этап внедрения и дальнейшего функционирования новых технологий. Следить за отклонениями в работе новых систем, определять и предупреждать ошибки, сравнивать плановые и фактические показатели реализации инновационных проектов следует непрерывно. Внедрение инноваций позволяет исключить ошибки человеческого фактора, тем не менее, техника несовершенна, невнимательность к сбоям в ее работе может привести к большим финансовым потерям и утрате информационных баз, которые не всегда возможно восстановить.

Для одного специалиста процесс отслеживания эффективности функционирования

новых технологий довольно трудоемкий, в связи с этим следует разработать систему дополнительной сверки показателей и постоянно ее дорабатывать, добавлять возможные варианты отклонений и пути восстановления процессов, внедрять процессы оповещения сотрудников о малейших сбоях. Сотрудник, ответственный за ввод и последующее использование инноваций, должен быть осведомлен обо всех тонкостях работы предприятия, быть высококвалифицированным специалистом, знать специфику внедряемых технологий, быстро исправлять возникающие ошибки и нести ответственность перед руководителем в случае их возникновения. Таким образом, руководителям стоит уделить пристальное внимание проведению грамотного предварительного анализа предприятия, определению требуемых компетенций сотрудников, при необходимости повышению квалификации путем получения дополнительного образования для успешной работы с новыми технологиями.

Экономическая деятельность предприятий в настоящее время постоянно усложняется из-за ускорения научно-технического прогресса. Описанная выше последовательность необходимых этапов совершенствования управленческих решений помогает управляющим собрать необходимую информацию о предприятии, разработать соответствующие текущему положению дел алгоритмы управленческих решений и проанализировать результативность внедрения инноваций.

Совершенствование управленческих процессов является ключевым элементом в системе инновационного развития и главным инструментом повышения эффективности внедряемых технологий.

Библиографический список:

1. Статистика науки и инноваций // Под ред. Л.М. Гохберга. М: Центр исследований и статистики науки. 2011. С. 30–31.
2. Нестерова Ксения Валерьевна. Совершенствование механизма обоснования управленческих решений на предприятиях сферы услуг: диссертация кандидата Экономических наук: 08.00.05 / Нестерова Ксения Валерьевна; [Место защиты: Санкт-Петербургский государственный экономический университет]. Санкт-Петербург. 2016.
3. Елфимова И.Ф. Контроллинг инноваций в системе управления предприятием // ЭКОНОМИНФО. 2016. № 25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-innovatsiy-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 24.02.2020).
4. Галимов И.А., Валитова Э.Ф. Контроллинг в инновационной деятельности предприятия // Молодой ученый. 2014. № 21. С. 290–291.
5. Пестовская Е.В. Концепция контроллинга инноваций // Век качества. 2010. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-kontrollinga-innovatsiy> (дата обращения: 24.02.2020).