

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты управлеченческих инноваций в современных условиях хозяйствования.....</b>	<b>5</b>
1.1. Экономическая сущность инноваций как основного понятия инновационной деятельности .....	5
1.2. Общие предпосылки управлеченческих инноваций в современной экономике .....	15
1.3. Инновационный аспект управления строительным предприятием .....	19
1.4. Систематизация принципов и классификации управлеченческих инноваций в строительстве.....	31
<b>Глава 2. Основные подходы к формированию методов оценки инновационного развития строительных предприятий .....</b>	<b>45</b>
2.1. Анализ состояния управлеченческих инноваций на предприятиях строительной отрасли.....	45
2.2. Методика оценки инноваций строительного предприятия .....	61
2.3. Методика оценки эффективности управлеченческих инноваций .....	69
<b>Глава 3. Стратегические аспекты управлеченческих инноваций .....</b>	<b>75</b>
3.1. Методология стратегии управлеченческих инноваций .....	75
3.2. Особенности и классификация стратегий управлеченческих инноваций .....	86
3.3. Диагностика инновационной ситуации как основа формирования стратегии управлеченческих инноваций.....	93
<b>Глава 4. Методические основы формирования и реализации управлеченческих инноваций строительных предприятий .....</b>	<b>107</b>
4.1. Методические подходы к формированию управлеченческих инноваций .....	107
4.2. Модель формирования портфеля управлеченческих инноваций строительного предприятия .....	119
<b>Глава 5. Формирование механизма устойчивого развития строительных предприятий в новых условиях хозяйствования .....</b>	<b>133</b>
5.1. Структура механизма устойчивого развития строительного предприятия .....	133
5.2. Система показателей оценки устойчивости развития строительного предприятия .....	146
5.3. Процедура повышения устойчивости развития строительного предприятия .....	157
5.4. Программа устойчивого развития строительного предприятия ООО «Высотник» в условиях реализации портфеля управлеченческих инноваций .....	170
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>188</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>186</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>189</b>

---

## ВВЕДЕНИЕ

Разработка и внедрение инноваций в строительной отрасли являются в последние годы одним из активно развивающихся направлений научно-технической и производственной деятельности. Инновации в строительстве позволяют повысить эффективность производства, а значит, конкурентоспособность строительного предприятия и качество строительства; способствуют экономии ресурсов и обеспечению устойчивости функционирования хозяйственных субъектов в кризисных ситуациях.

Процессы и тенденции изменений, определяющие условия активизации инновационной деятельности, неразрывно связаны с новыми переходами в организации управления на уровне как хозяйствующих субъектов, так и отраслей национальной экономики страны.

Интеллектуальная деятельность, специальные знания и бизнес-коммуникации становятся основными факторами конкурентоспособности предприятий, а инновации в области планирования и управления, в сфере инфраструктурных процессов — логистики, маркетинга и обслуживания — являются преимущественным источником капитализации хозяйствующих субъектов.

В этих условиях управление инновациями и управленческие инновации выступают эффективным способом достижения целей строительных предприятий, обеспечивающим конкурентные преимущества предприятия за счет отыскания новых возможностей в различных областях деятельности, прежде всего в сфере управления.

В монографии рассматриваются вопросы, связанные с инновационным управлением и управленческими инновациями с целью формирования механизма устойчивого развития строительных предприятий в условиях функционирования в нединамичной рыночной среде и являющиеся продолжением выпущенной в 2009 г. монографии «Эффективное управление развитием инновационных процессов на предприятиях строительной отрасли».

## Глава 1

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

## 1.1. Экономическая сущность инноваций как основного понятия инновационной деятельности

Экономику строительной отрасли сегодня можно охарактеризовать как восстанавливающуюся после кризиса. Для обеспечения динамики необходимо развитие инновационной деятельности, которое позволит повысить производительность труда и капитала, а также обеспечит подъем технико-экономического развития отрасли.

Инновационная деятельность — это различные виды работ по созданию новшеств, в состав которых входят исследования поисково-прикладного характера, проектно-конструкторские и технологические разработки, опытно-экспериментальные и производственно-эксплуатационные работы, организационно-управленческие работы.

На любом предприятии отрасли складывается инновационно-предпринимательская среда — социально-экономическая, организационно-правовая и политическая, обеспечивающая или тормозящая развитие инновационной деятельности. Ее можно подразделить на (рис. 1.1):

- внешнюю среду — совокупность хозяйствующих субъектов и движущих сил, оказывающих влияние на инновационную деятельность, но не прямо и непосредственно, а через элементы макросреды. В данном случае факторы, участвующие в формировании внешней среды, делятся на факторы прямого и косвенного воздействия;
- внутреннюю среду — совокупность активных субъектов и сил, действующих на возможности предприятий устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. Внутренняя среда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самим предприятиям и их возможностям.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА			ВНЕШНЯЯ СРЕДА				
Производственная среда	Управленческая среда	Эконо- мические результаты деятельно- сти	Микросреда				
			Постав- щики	Посредники	Конкурен- ты	Потреби- тели	Рынок
Производственная структура.	Структура управления.	Доход.	Торговые.	Парамес- трические.	Индивидуаль- ные.		Внеш- ний.
Технология производства.	Функция управления.	Прибыль.	Транспортные.	Мароч- ные.			
Производства.	Управленческие	Эффектив- ность.	Маркетинговые.				
Предприятия.	Управленческие	Рентабель- ность	Кредитно- финансовые				
Производственные кадры.	Кадры.						
Сырые, материалы, комплектующие	Информация и						
изделия, полуфабрикаты.	информационные						
Технологическое оборудование.	Процессы управле- ния и управлени- ческие решения.						
Методы организа- ции производства.	Методы и приемы						
НИОКР	управления.						
	Технические сред- ства управления						
Макросреда			Макросреда				
Поли- тиче- ская	Демогра- фическая	Научно- техниче- ская	Социаль- но-куль- турная	Природ- ная	Между- народная		

Рис. 1.1. Факторы среды, влияющие на формирование инновационной деятельности строительных предприятий

Результаты инновационной деятельности предприятий в значительной степени определяются как их внешней, так и внутренней средой.

Все множество факторов внешней среды можно объединить в две группы:

- 1) непосредственно влияющие на работу предприятий (законы и нормативные акты государственного регулирования; поставщики сырья, материалов, оборудования, энергии, комплектующих изделий; потребители продукции; конкуренты — как существующие, так и потенциальные, занимающиеся выпуском однотипной строительной продукции; торговые, финансовые, транспортные и прочие посредники);
- 2) косвенно воздействующие на работу предприятий (состояние экономики, научно-технический прогресс, политические, демографические, природные и культурные факторы).

К внутренним факторам, влияющим непосредственно на инновационную деятельность предприятий, относятся:

- наукоемкость производства и наличие исследовательских, опытно-конструкторских подразделений, экспериментальных производств;
- уровень получаемой добавленной стоимости;
- длительность производственного цикла;
- длительность цикла обращения;
- наличие непрерывных производств;
- тип производства на отдельно взятом предприятии отрасли (массовое, крупносерийное, серийное, мелкосерийное или индивидуальное производство);
- влияние фактора сезонности на производственную активность отрасли;
- энергоемкость производства;
- фондоемкость производства;
- технический уровень производства;
- уровень качества продукции;
- наличие экологически вредных производств;
- износ оборудования и основных фондов;
- уровень диверсификации производства в отрасли;
- уровень квалификации работников;
- возможность применения в производстве технологий экономии и сбережения;
- приближенность к потребительскому рынку;
- прочие.

Несмотря на многообразие конкретных форм организации инновационных процессов, можно выделить основные группы факторов,

которые влияют на формирование инновационной деятельности строительных предприятий (табл. 1.1).

Таблица 1.1

## Факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности

Группа факторов	Факторы, препятствующие деятельности	Факторы, способствующие деятельности
Экономические, технические	Недостаток средств для финансирования; слабость материальной, научно-технической базы и устаревшая технология; отсутствие резервных мощностей	Наличие резерва финансовых, материально-технических средств, прогрессивных технологий; необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры
Политические, правовые	Политическая нестабильность; ограничения, возникающие со стороны антимонопольного, налогового, патентно-лицензионного законодательства; амортизационного нормирования; криминогенная обстановка	Законодательные меры (льготы), поощряющие инновационную деятельность, государственная поддержка инноваций
Организационно-управленческие	Функционально-ориентированные организационные структуры; излишняя централизация; авторитарный стиль управления; преобладание вертикальных потоков информации; ведомственная замкнутость; трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий; жесткость в планировании; ориентация на краткосрочную окупаемость; сложность согласования интересов участников инновационных процессов; доминирование интересов текущего производства	Процессно-ориентированные организационные структуры; демократичный стиль управления; преобладание горизонтальных потоков информации; самопланирование; допущение корректировок; децентрализация, автономия, формирование целевых, проблемных групп; реинжиниринг; постановка систем управления качеством с использованием международных стандартов ИСО-9000; материальное поощрение за инновационную деятельность
Социально-психологические и культурные	Сопротивление новшествам, которые могут вызвать такие последствия, как изменение статуса, необходимость поиска новой работы, перестройка устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения, сложившихся традиций; боязнь неопределенности и наказаний за неудачу; сопротивление всему новому, что поступает извне	Моральное поощрение, общественное признание; обеспечение возможностей самореализации; освобождение творческого труда; нормальный психологический климат в трудовом коллективе

Процесс развития на любом предприятии должен быть управляемым.

Управление предприятием — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей. Системы управления — это совокупность элементов, обеспечивающих целенаправленное функционирование предприятия:

1. Цель — желаемый результат функционирования системы.
2. Принципы управления — правила осуществления управленческой деятельности.
3. Функции управления — специализированные виды управленческой деятельности; бывают общие и конкретные. Общие: целеполагание, планирование, организация, координация (регулирование), стимулирование (мотивация), учет (фиксация состояния управляемого объекта), анализ (выявление причин состояния управляемого объекта), контроль (выработка мер устранения отклонений от заданного режима). Конкретные: управление предприятием (основной деятельностью, персоналом), управление вспомогательной деятельностью, управление финансами, управление материально-техническим снабжением, сбытом, маркетингом и др.
4. Методы управления — способы осуществления управленческой деятельности. Направлены на реализацию функций управления, вытекают из принципов предприятия.
5. Персонал управления — работники, реализующие функции управления (руководители, специалисты, технический персонал).
6. Организационная структура системы управления — совокупность взаимосвязей между персоналом управления и организацией, обеспечивающая ее функционирование.
7. Техника управления — совокупность технических средств.
8. Технология управления — последовательность выполнения функций управления с использованием методов и технических средств.
9. Информация — совокупность сведений, используемых при осуществлении управленческой деятельности.
10. Инновация — разработка и реализация новшеств во всех сферах предприятия.

Система управления должна соответствовать целям управления, каждый из элементов (1—10) должен соответствовать системе в целом, каждый из элементов должен соответствовать любому из элементов (1—10).

Основными и самыми важными, на наш взгляд, элементами управления являются нововведения, т.е. целенаправленные измене-

ния, новые элементы, сознательно внедренные в производственную культуру и структуру организации. Существует множество изменений, возникающих в организации стихийно. К инновационным процессам, к внедрению нововведений относятся только целенаправленные изменения, соответствующие выбранному направлению развития, зафиксированным результатам, к которым должны привести изменения, и обеспечивающие все условия, при которых процесс преобразований протекает наиболее эффективно.

Основными характеристиками нововведения являются:

- предмет инновации;
- степень новизны;
- глубина преобразований (степени радикальности изменения предмета инновации);
- масштаб преобразований (затрагивается одна или несколько сфер деятельности или деятельность фирмы в целом);
- уровень разработанности (степень подготовленности новшества к внедрению);
- потенциал новшества (оценка ожидаемого полезного эффекта и ее обоснование);
- ожидаемая продолжительность внедрения;
- трудоемкость внедрения;
- объем финансовых затрат на внедрение.

Для эффективного решения задачи управления инновационными процессами необходима специальная система. Система управления развитием строительных предприятий должна проектироваться на фундаменте современной науки управления.

Нововведение в контексте деятельности строительного предприятия (т.е. на его уровне) — это переход на новый, более совершенный способ деятельности, обеспечивающий рост возможностей предприятия. Он может соответствовать лучшим образцам в рамках данной отрасли, передовому уровню в стране, лучшим мировым образцам, последним достижениям научных исследований. В конечном итоге уровень нововведения будет задавать потенциал развития предприятия. Однако сам факт нововведения на предприятии определяется переходом к более высокому уровню производственных и управленических возможностей, имеет точкой отсчета прежний уровень и свидетельствует о развитии предприятия.

Если рассматривать предприятие как систему, то реализация каких-либо нововведений означает целенаправленное обновление любого ее элемента. По сути — это появление новой системы (с новыми элементами и связями, новыми значениями основных характеристик, выходных параметров).

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную строительную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны. Таким образом, в рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как ведут к созданию новых потребностей, снижению себестоимости продукции, притоку инвестиций, повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

На данном этапе в литературе существует множество различных определений понятия «инновация». В зависимости от объекта и предмета исследования инновации можно рассматривать как процесс, как систему, как изменение, как результат. Учитывая многообразие определений понятия инновации, ее сущность и содержание (рассмотренные в предыдущей монографии<sup>1</sup>) могут быть определены через основные свойства, которые проявляются в ходе создания и реализации нововведения.

Таким образом, для инновации характерны такие ключевые свойства, как:

- четкая ориентация на конечный результат, который заключается во внедрении его в производство, выходе на рынок и движении далее по основным этапам жизненного цикла предприятия;
- научно-практическая новизна для экономической системы, применяющей инновацию;
- возможность получения и измерения конечного результата инновации, выраженного в виде экономического, социального, научно-технического и экологического эффектов, которые в совокупности дают синергетический эффект.

Особенности инновационных процессов, которые должен учитывать инновационный менеджер, вытекают из преобладающего вида нововведения. Важным этапом анализа инноваций является их классификация по ряду основополагающих признаков. Существует множество классификаторов инноваций, предлагаемых отечественными и зарубежными авторами. Среди них И. Шумпетер, П.Н. Завлин, А.В. Васильев, В.В. Горшков, Х.М. Гумба, Е.А. Кретова, А.А. Бовин, В.А. Якимович, И. Перлаки, К.В. Яковец, Стюарт, В.Г. Медынский, Пэвит, Уолкер.

В частности различают следующие классификационные признаки инноваций (табл. 1.2).

Приведенная в данной таблице классификация подтверждает, что процессы нововведений многообразны и различны по своему харак-

<sup>1</sup> См.: Гумба Х.М. Эффективное управление развитием инновационных процессов на предприятиях строительной отрасли. М. : Изд-во АСВ, 2009.

Таблица 1.2

## Признаки классификации инноваций и их виды

Признак классификации	Виды инноваций
Область применения	Управленческие. Организационные. Социальные. Промышленные и др.
Этапы НТП, результатом которых стала инновация	Научные. Технические. Технологические. Конструкторские. Производственные. Информационные
Степень интенсивности	Бум. Равномерная. Слабая. Массовая
Темпы осуществления инноваций	Быстрые. Замедленные. Затухающие. Нарастающие. Равномерные. Скачкообразные
Масштабы инноваций	Трансконтинентальные. Транснациональные. Региональные. Крупные. Средние. Мелкие
Результативность	Высокая. Низкая. Средняя
Эффективность инноваций	Экономическая. Социальная. Экологическая. Интегральная
Причина возникновения	Реактивные. Стратегические
Характер удовлетворяемых потребностей	Ориентирование на существующие потребности. Ориентирование на формирование новых потребностей
Место в производственном цикле	Сырьевые. Обеспечивающие. Продуктовые
Степень новизны	Радикальные. Комбинаторные. Совершенствующие

Окончание табл. 1.2

Признак классификации	Виды инноваций
Преемственности	Заменяющие. Отменяющие. Возвратные. Открывающие. Ретроведения
Охват ожидаемой доли рынка	Локальные. Системные. Стратегические
Степень использования научных знаний	Основанные на использовании фундаментальных научных знаний. Опирающиеся на научные исследования, но имеющие ограниченную область применения. Разработанные с использованием уже существующих технических знаний новшества с ограниченной сферой применения. Входящие в комбинации различных типов знаний в одном продукте. Использование одного продукта в различных областях. Технически сложные новшества. Применение уже известной техники или методов в новой области

теру, следовательно, формы их организации, масштабы и способы воздействия на инновационную деятельность также отличаются многообразием. Существует ряд признаков, определяющих инновации:

- определенность цели;
- высокий риск;
- новизна;
- выгода для предприятия;
- оригинальность идеи.

В зависимости от того, какой вид нововведения преобладает на предприятии, следует выбирать методику оценки инновации. Выбор методики оценки инновации — важная составная часть инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент — это особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение конкретных инновационных целей действующих в рыночных условиях предприятий, оптимальных результатов на основе рационального использования научных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, применения многообразных принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Инновационный менеджмент на предприятии сопровождается возникновением синергетического эффекта.

Синергетический эффект (от греч. synergos — вместе действующий) — результат деятельности системы относительно суммы результатов ее составляющих, возрастание эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмержентности).

Существует много различных теорий, связанных с синергизмом, с природой его возникновения и оценкой. В целях данного исследования нами будет использоваться теория «невидимых активов» Хироюки Итами. По данной теории, цель синергизма — использование эффекта «безбилетника», когда ресурсы, аккумулируемые в одной части компании, используются одновременно и без каких-либо дополнительных расходов другими ее частями. Большинство физических ресурсов не способно обеспечить потенциал возникновения эффекта «безбилетника», или одновременного использования. В отличие от материальных активов и финансовых ресурсов невидимый актив, такой как технология, может быть использован более чем в одной области деятельности одновременно без ущерба для своей полезности. Возникновение синергизма связано с одновременным использованием ресурсов в нескольких областях деятельности без какого-либо ущерба для каждой из них. При использовании материальных активов возникает комплементарный эффект, при использовании «невидимых активов» — синергетический.

Сутью «невидимых активов» является обеспечивающая эффект «безбилетника» информация. Лишь основанные на последней активы могут быть использованы многократно и одновременно. Именно информация обладает тремя определяющими возникновение синергизма свойствами: она может использоваться одновременно, не изнашивается со временем, а комбинирование ее частей позволяет получить принципиально новый «продукт».

Основанный на информационных активах синергизм обычно позволяет предприятиям создавать конкурентные преимущества. Суммарный (синергетический) эффект от внедрения инновации на предприятии за счет эмерджентности превосходит сумму эффектов либо приобретает новое качество, т.е. синергетический эффект  $\geq$  сумма экономического, социального, научно-технического и экологического эффектов. Поэтому, чтобы рассчитать минимально возможный синергетический эффект от внедрения инновации на предприятии, необходимо суммировать эффекты от внедрения инновации.

В целях настоящего исследования применительно к строительным предприятиям инновация будет рассматриваться как конечный результат инновационной деятельности по созданию и практическому освоению новшества в производстве или непроизводственной сфере, отличного от предшествующего аналога, способствующего

удовлетворению определенной потребности и дающего синергетический эффект.

Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления (а тем более руководителями) теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

## **1.2. Общие предпосылки управленческих инноваций в современной экономике**

Инновационные процессы в строительной отрасли связаны с разработкой, поиском, освоением, усовершенствованием и последующей коммерциализацией новых продуктов, технологических процессов и систем, организационных структур и методов хозяйствования, в широком смысле — с изменением отдачи ресурсов, их качественным ростом, преобразованием потенциального научно-технического процесса в реальный.

Закономерности и тенденции современного экономического развития нашли свое отражение как в теории, так и в практических рекомендациях современного менеджмента, общей тенденцией которых стал акцент на маркетинг, на финансовый менеджмент и формирование корпоративной культуры, т.е. на развитие тех видов деятельности, которые относятся именно к нематериальной стадии производственного цикла. Специально проведенные исследования показали целесообразность инвестирования средств в маркетинг, сбытовую сеть, финансирование, в развитие партнерских связей, в квалификацию персонала, в развитие корпоративной культуры. Результаты исследований доказали, что лучшие кадры целесообразно концентрировать на тех направлениях собственной активности строительных предприятий, которые могут принести максимум добавленной стоимости, а это опять-таки маркетинг, сбыт, управленческие и финансовые инновации, т.е. нематериальное производство.

В этих условиях представляется важным определить механизмы роста конечной результативности реализации инновационного и ресурсного потенциала, мобилизация которых непосредственно связана с совершенствованием систем управления предприятиями, определить стратегические пути обновления управления.

Всякое инновационное развитие — это не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т.е. инновационного потенциала.

Инновационный потенциал характеризует способность строительных предприятий к развитию на основе внедрения новых продуктов и технологий. В общем виде инновационный потенциал определяется как совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности. Такая формулировка может быть принята в качестве рабочей, но требующей, однако, в соответствии с целями настоящего исследования детализации и уточнения, поскольку для решения задачи измерения исходных параметров инновационного потенциала необходимо определение его места в общем потенциале предприятия, системе управления и т.д. Следует также отметить, что за характеристики инновационного потенциала часто выдаются показатели, относящиеся к научно-техническому, производственно-техническому, финансово-экономическому, кадровому или иным компонентам общего потенциала предприятия. В подобных случаях собственно инновационный потенциал предприятия не вычленяется и не измеряется и, как следствие, целенаправленно не развивается, в результате чего не достигается результата в виде прироста новых конкурентоспособных продуктов и услуг.

Инновационный потенциал, формируя ядро общего потенциала предприятия, органически входит в каждую его составляющую и пронизывает процессы, в нем происходящие.

*Ресурсный потенциал* предприятия представляет собой сложную динамическую систему, а обеспечение его воспроизведения как базы инновационного развития и достижения целей предприятия связано не только (и не столько) с количественным увеличением ресурсов, но, в первую очередь, с их переходом из категории *массовых* в категорию так называемых *качественных ресурсов*.

Важно отметить, что переход ресурсов из категории массовых в категорию качественных и изменение в связи с этим места и роли управленческих решений связано с тем, что в современных условиях развития рыночной экономики происходит сдвиг в доминантах конкуренции предприятий, отраслей, а именно переход *от ценового фактора — к качеству товаров, от качества товаров — к качеству технологий и от качества технологий — к качеству субъектов хозяйствования*. Более конкурентоспособным становится предприятие, механизмы управления которого обеспечивают гибкие, адаптивные характеристики, более высокий инновационный потенциал, качество технических, технологических и интеллектуальных ресурсов.

Таким образом, можно говорить о формировании концепции инновационного менеджмента как новой «философии качества» хозяйственной деятельности, когда управление качеством становится

одной из главных функций управления. Такая «философия качества» реализуется в форме систем тотального менеджмента качества: планирования, маркетинга, финансовой и инвестиционной деятельности, качества управленческих решений по мобилизации ресурсного и инновационного потенциала предприятия в целом. В этом смысле сама категория качественных ресурсов становится своего рода символом интеграции улучшений деятельности в единстве с высокой динамикой обновления, изменений.

В непосредственной форме переход ресурсов из массовых в категорию качественных определяется техническим и технологическим уровнем используемых средств производства, уровнем квалификации, а основным направлением стимулирования *инновационного развития* ресурсного потенциала предприятия является обновление систем управления.

Очевидно, что в общем случае деятельность предприятия как хозяйственной системы должна быть ориентирована прежде всего на достижение системы конечных результатов (необходимый уровень рентабельности, удовлетворение конкретных потребностей по объемным и структурным характеристикам продукции, работ, услуг, предлагаемых предприятием на рынке, достижение стратегической устойчивости предприятия как хозяйственной системы), т.е. на удовлетворение замыкающих потребностей, а не своих внутренних, промежуточных. Соответственно, должны быть рассмотрены условия и предложены механизмы, увязывающие показатели свободы выбора действий в структурных элементах рассматриваемого хозяйственного объекта с качеством конечных результатов.

В настоящем исследовании при анализе места и роли управленческих инновационных решений последовательно развивается положение, что с системной точки зрения само понятие *качества* не может быть строго определено на конкретном изделии или услуге через понятие совокупности потребительских свойств. Для конкретных изделий или услуг, выступающих продуктом конечного потребления, возможно лишь выявление некоторого набора естественно-технических признаков, отражающих условия хозяйствования при их производстве и реализации. При этом в процессах управления и установления новых потенциальных связей имеет место  *поиск, изменяющий (повышающий) уровень согласованности интересов субъектов хозяйствования* при принятии решений и разрешении проблемных ситуаций, что характеризует явление, которое разумно назвать *качеством деятельности*.

Практическая реализация поиска новых потенциальных связей может осуществляться двумя путями: либо поиском внутренних резервов отдельного звена, либо выявлением потенциальных возмож-

ностей совершенствования производства совместно несколькими звенями. При этом источником формирования условий повышения качества деятельности и поиска направлений необходимых преобразований по переводу ресурсов в категорию качественных становятся внутренние резервы предприятия — оптимизация технической подготовки производства, маркетинговой деятельности, взаимодействия всех видов ресурсов и т.д. По нашему мнению, этот поиск связан с *ростом управляемости, т.е. с включением в процесс выбора таких дополнительных связей, которые приводят к формированию тех же конечных результатов с меньшим количеством внутренних взаимодействий*. В этом значении поиск управляемых инноваций в определенном смысле есть «самоадминистрирование», проверка, причем добровольная, своего собственного звена на рост управляемости.

Процессы изменений форм, методов и структур управления отражают *общие тенденции* реализации технической, технологической и научной революции, а процессы изменений управляемых отношений ведут к развитию и трансформации *принципов управления*. При этом существенно, что темпы и скорости изменений между развитием управляемых и производственных отношений различны, что, как правило, приводит к возникновению разного рода противоречий. Постоянное приведение этих отношений в соответствие — объективная необходимость. Данное противоречие должно разрешаться целенаправленно — с помощью определенного *механизма обновления управления*, опирающегося на особенности эволюции экономических и управляемых отношений: систематическое обновление систем управления тесно связано с циклическим характером развития, в силу которых система переходит из одного качественного состояния в другое. При этом на процесс изменений влияют ряд внутренних и внешних факторов — их темп диктует интенсивность развития производственных и социально-экономических отношений, к которым должна приспосабливаться система управления. В зависимости от характера и темпов изменений в соответствии с этапами жизненных циклов продукции, технологий, жизненного цикла предприятий в целом, определяющих в совокупности характеристики жизненных циклов управляемых инноваций, развиваются системы и структуры управления, меняются принципы управляемой деятельности.

Решающим фактором успеха инновации является момент ее внедрения на производство. При этом существует устойчивая запаздывающая взаимосвязь развития инноваций в сфере управляемых отношений с материализацией научных открытий и изобретений, определяющих обновление производственного аппарата, технологий производства и освоение высокотехнологических изделий, что становится важной теоретической задачей. Подходы к решению этой за-

дачи присутствуют в фундаментальных исследованиях Д. Сахала по теории измерений технических нововведений и проблемам передачи и переноса (диффузии) инновационных технологий, где предлагается системный подход к анализу инновационной деятельности, базовое положение которого — отказ от трактовки инновационного процесса как чисто случайного и признание накопленного (кумулятивного) опыта в качестве объективного, определяющего развитие фактора.

Тенденции и специфика современного экономического развития, как было отмечено выше, показывают, что, поскольку рост качественных ресурсов есть не что иное, как создание и усвоение воспроизводством нововведений (технологических, информационных, организационных и др.), не представляется возможным «усилить» производственно-технологический потенциал предприятия, не затронув в той или иной мере сферу управленческой деятельности. Этот вывод важен еще и тем, что не только формирует общий контекст места и роли управленческих инноваций, но и потенциально содержит установку на реализацию определенной идеологии стратегического управления, связанную с определением *инновационной стратегии функционирования и развития как реализуемого предприятием способа комбинирования и взаимной адаптации целей, внешних факторов и внутренних ресурсов, определяющих выживание и развитие хозяйственной организации в условиях нестабильной среды*. При этом принципиально важно то, что при оценке содержания основных процессов (анализ, выбор, действие) и процедур реализации стратегического инновационного управления ключевым моментом становится субъективный фактор, что характеризует *инновационный характер стратегического управления*. Это обусловлено тем, что стратегия такого типа (стратегия инновационного управления) и связанные с ней управленческие инновации выступают в качестве «среды», к которой должно адаптироваться предприятие.

### **1.3. Инновационный аспект управления строительным предприятием**

Эволюция базовых концепций, целей и функций системы управления предприятием непосредственно отражает динамику объективных условий функционирования хозяйственных систем, т.е. изменений во внешней и внутренней среде, используемых стратегий поведения строительных предприятий на рынке строительных услуг. Различным этапам развития среды предпринимательской деятельности соответствует своя система управления, свой концептуальный подход

Конец ознакомительного фрагмента.  
Для приобретения книги перейдите на сайт  
магазина «Электронный универс»:  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru).