

Министерство образования и науки Российской Федерации  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Сборник научных трудов  
научной и учебно-практической конференции

20-21 апреля 2017 года

Санкт-Петербург  
2017

УДК  
ББК

**Стратегическое управление организациями: технологии управления**  
: сб. науч. тр. научной и учебно.-практ. конф. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 372 с.

Конференция «Стратегическое управление организациями» ежегодно проводится в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого. В сборнике научных трудов 2017 года представлены материалы, в которых рассматриваются актуальные проблемы стратегического управления и инновационного развития предприятий, а также взаимосвязь стратегического управления с другими вопросами управления предприятиями.

Работы, включенные в сборник, сгруппированы по следующим тематическим направлениям: стратегическое управление и системное проектирование организаций; управление персоналом и подготовка кадров; управление проектами и инновационная деятельность; маркетинг и маркетинговые коммуникации; актуальные вопросы стратегического развития и управления предприятием.

Научные труды представляют интерес для преподавателей высших учебных заведений, научных сотрудников, специалистов предприятий, аспирантов и студентов вузов.

Материалы печатаются в авторской редакции.

Ответственный за выпуск: к.э.н., доцент А.Н.Бурмистров

<i>Сидорова Лариса Евгеньевна, Сидоров Сергей Владимирович, Шарафутдинов Ринат Яковлевич</i>	
О АНАЛИЗЕ ИСТОРИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И ТРАНСФОРМАЦИИ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ .....	69
<i>Синявина Мария Павловна</i>	
ОБЗОР ВОЗМОЖНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	77
<i>Терешкина Ольга Станиславовна, Кудряшова Валентина Владимировна</i>	
К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЯХ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ .....	83
<i>Харченко Виктория Анатольевна</i>	
ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	91
<i>Штейнгарт Евгений Александрович</i>	
ВОЗМОЖНОСТИ СТАНДАРТИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ АРХИТЕКТУР КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	100

## **СЕКЦИЯ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ**

<i>Ахалая Ольга Анатольевна</i>	
ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	113
<i>Бриль Александр Романович, Калинина Ольга Владимировна</i>	
ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКА ПРОЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА И АУТСТАФФИНГА .....	121
<i>Валёбникова Ольга Александровна</i>	
НЕОБХОДИМОСТЬ ОТЧЕТНОСТИ О ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ .....	132
<i>Васильева Мария Николаевна, Калинина Ольга Владимировна</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА КАК ИННОВАЦИОННОГО ФАКТОРА РАЗВИТИЯ .....	139
<i>Вилькен Виктория Валерьевна</i>	
ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ.....	146
<i>Гузеньюк Филипп Викторович, Кутузов Андрей Львович</i>	
ИСТОЧНИКИ МОТИВАЦИИ В ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	152

УДК 338.24:334.716

*Харченко Виктория Анатольевна*  
*Kharchenko V.A.*

К. Э. Н., доцент  
*khvikt@mail.ru*

## **ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **INNOVATIVE DEVELOPMENT AND EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE ACTIVITIES**

Донецк, Донецкий национальный технический университет, кафедра  
экономики и маркетинга  
*Donetsk National Technical University*

**Аннотация.** Обосновано, что инновационное развитие промышленного предприятия определяется происходящими стратегическими изменениями, осуществляется в соответствии с общей направленностью развития, задаётся базовыми подходами к разработке и реализации инновационных решений в ходе управления инновационными процессами (активностью, потенциалом и ресурсами). Это создаёт основу для повышения общей эффективности системы стратегического управления развитием промышленного предприятия и способствует достижению целей развития. Выявлены специфические черты инновационного развития и эффективной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** развитие; инновационное развитие; эффективность деятельности предприятия; система управления развитием; промышленное предприятие.

**Abstract.** It has been grounded that innovative development of an industrial enterprise is determined by the strategic changes, and is carried out according to the general development direction, shaped by the basic approaches to the development and realization of innovation solutions in the innovation processes management (operation, potential, resources). It creates the basis for improvement of general efficiency of the strategic development management system and encourages achievement of development aims. There have been determined characteristic features of the innovative development and efficient operation of the enterprise.

**Keywords:** development; innovative development; enterprise's operation efficiency; management system of development; industrial enterprise.

В современных нестабильных условиях хозяйствования обеспечение эффективности деятельности является сложной задачей для руководства промышленных предприятий. Нехватка и дефицит оборотных средств, изношенность основных средств, неплатежи, недоступность внешних источников заимствований создают такую бизнес среду, в которой нарастание кризисных явлений постепенно приводит предприятие к банкротству.

Для противодействия кризисным проявлениям в финансово-экономической деятельности предприятия необходимо формирование надёжной системы стратегического управления развитием, при реализации механизмов которой предприятие получало бы конкурентные преимущества на рынках товаров и услуг. В настоящее время конкурентоспособность предприятия обеспечивается развитием на инновационной основе, что способствует повышению эффективности деятельности. Следовательно, актуальность проблемы управления инновационным развитием и проблемы восстановления эффективности деятельности предприятия как в текущем, так и в перспективных периодах обуславливает необходимость проведения исследований в этой сфере.

Основу развития современных экономических отношений и воспроизводственных процессов в условиях рынка составляют новые решения (инновации), обеспечивающие эффективность деятельности. Исследования сущности и значимости инновационного развития субъектов хозяйствования достаточно глубоко представлены в научных работах О.В.Никулиной, Э.Е. Лебедева, Н.В. Цопы, В.В.Баранова, А.В.Ромашова. В трудах этих учёных предложены механизмы управления инновационным развитием с целью модернизации хозяйственной деятельности предприятия. Значительный вклад в развитие теории и практики повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий внесли учёные-экономисты А.А. Турило, А.П. Суворова, А.Г. Гончарук, Н.О. Лазарева, Т.Ф. Косянчук, С.В. Кучма, И.Г. Андреева, К.В. Павлов.

Признавая высокую научную ценность результатов исследования отечественных и зарубежных экономистов, следует заметить, что не в полной мере изучены теоретико-методологические аспекты процессов инновационного развития промышленного предприятия во взаимосвязи с обеспечением эффективности деятельности.

В связи с этим целью работы является дальнейшее развитие теоретических и методологических подходов к инновационному развитию промышленного предприятия на эффективной основе.

В текущей и стратегической перспективе функционирования промышленного предприятия важное место занимают процессы, связанные с изменениями, инновациями и развитием. Связь между этими процессами сводится к следующему:

- изменения определяют инновации [17];
- изменения в рамках предприятия выступают фактором развития, в т.ч. фактором инновационного развития [9, 13];
- инновации – основа инновационного развития [13];
- глобальные цели развития предприятия [14, С. 105] реализуются также и через цели инновационного развития.

Таким образом, инновационное развитие как один из видов развития промышленного предприятия в рамках данного исследования рассматривается как комплексное понятие: важная часть организационно-экономических мероприятий субъекта хозяйствования по осуществлению стратегических изменений, управлению развитием и использованию инноваций в процессе хозяйствования с целью обеспечения эффективности деятельности.

Инновационное развитие системно. В работе выделены основные составляющие инновационного развития (как основные аспекты управленческого процесса относительно инновационного развития): инновации, инновационная активность, потенциал, ресурсы, инновационные решения и деятельность. Составляющие инновационного развития представлены на рис. 1.

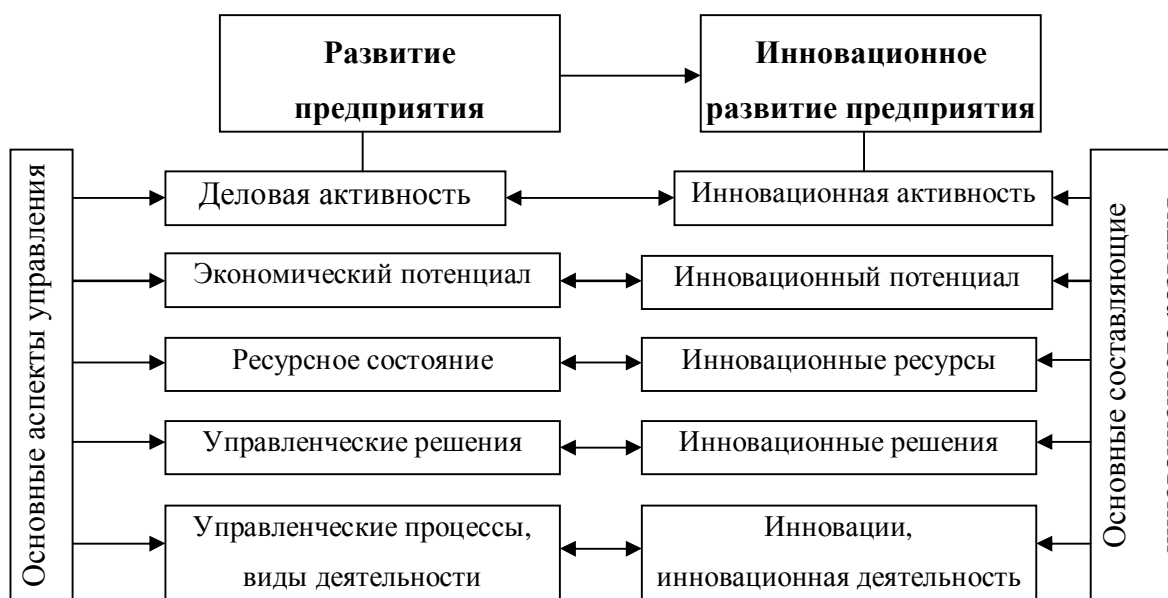


Рис. 1. Составляющие инновационного развития предприятия

Как видно из рис. 1, каждая из составляющих инновационного развития предприятия является частью соответствующего аспекта управления развитием предприятия. Основное содержание управления по составляющим инновационного развития сводится к активизации и стимулированию инновационной активности, формированию и наращиванию инновационного потенциала, оптимизации формирования и использования инновационных ресурсов, разработке, принятию и реализации инновационных решений,

эффективному использованию инноваций и эффективной инновационной деятельности.

Основой инновационного развития выступают инновации (новые решения, конечные результаты инновационного процесса) [20, С. 190], которые могут быть внедрены как в процессе обычного функционирования предприятия, так и в процессе осуществления коренных преобразований на предприятии (например, в процессе изменения технологии, вида деятельности, ассортимента продукции).

Результатом управления инновационным развитием выступают эффекты в финансово-экономической, социальной, экологической, научно-технической деятельности предприятия. Инновационное развитие связано с такими эффектами, как синергетический, мультипликационный и др. (см. табл. 1).

Таблица 1

Результаты реализации инноваций и управления инновационным развитием

Результаты реализации инноваций (эффекты)	Результаты управления инновационным развитием
1. Экономический эффект (повышение рентабельности, производительности труда)	1. Создание инновационных продуктов, процессов, методов маркетинга, организационных методов
2. Социальный эффект (повышение квалификации, улучшение уровня жизни)	2. Рост инновационной активности (синергетический эффект) 3. Рост уровня жизни населения
3. Экологический эффект (совершенствование технологии переработки природных ресурсов – уменьшение выбросов)	4. Рост качества жизни населения
4. Мультипликационный эффект (комплексное развитие отраслей и экономики в целом)	5. Рост инновационной активности, уровня жизни населения, качества жизни населения, спроса на инновации

Как можно отметить из информации табл. 1, в которой сопоставлены эффекты от инноваций и инновационного развития, мультипликационный эффект реализации инноваций сопоставим с синергетическим эффектом управления инновационным развитием предприятия.

Следует подчеркнуть, что в процессе реализации инноваций достигаются также и другие виды эффектов: научно-технический или информационный (рост количества публикаций, авторских свидетельств), ресурсный, имиджевый.

Как известно, эффект – это абсолютный показатель, относительным

показателем выступает экономическая эффективность как отношение эффекта к затратам или ресурсам [10, С. 250]. Также эффективность деятельности определяется как показатель, позволяющий: оценить результаты с позиции максимизации достижения [6], достигнуть целей [19], достигнуть положительного финансового результата [16] или максимум прибыли [18].

Эффективность деятельности как экономическая категория выражает: меру полноты и качества решения задач системой [16]; направление развития производства, интенсивность деятельности [15]; способность достигать целей с оптимальными ресурсами [7, 8]; результат работы субъекта хозяйствования [1, 6, 16, 19]; соответствие результатов и расходов целям деятельности [11].

В целом, как свидетельствует анализ литературы по исследуемой тематике, эффективность деятельности предприятия трактуется с позиции достижения целей и получения положительных (более высоких) результатов. Однако поиск новых механизмов противостояния возникающим кризисным ситуациям и поддержания устойчивости деятельности требует уточнения данного понятия на основе применения системного подхода с учётом:

- принципов и особенностей функционирования подсистем стратегического управления развитием – подсистем производства и реализации продукции, подсистем ресурсного и финансового состояния [21];

- необходимости координации управленческих решений относительно целей развития предприятия, видов развития, стратегий и уровней управления.

В этой связи **под эффективностью деятельности промышленного предприятия** предложено понимать экономическую категорию, которая отражает получение положительных результатов в подсистеме производства и реализации продукции при оптимизации использования ресурсной и финансовой составляющей в условиях системы управления развитием предприятия, позволяющей координировать в едином действенном механизме цели развития по видам и управленческие решения по уровням и стратегиям управления.

В приведенном определении эффективности деятельности подчёркнута необходимость осуществления последовательного развития предприятия (развития по целям, видам, стратегиям, уровням управления) в рамках системы стратегического управления развитием промышленного предприятия, принципами формирования которой определены такие, как гибкость, комплексность, оптимальность, эффективность, результативность, а также рациональность, соответствие, динамизм и контроль.

В аспекте инновационного развития, осуществляемого на основе системы управления развитием предприятия, показатель эффективности деятельности (эффективность инновационной деятельности, эффективность хозяйственной деятельности как эффективность всего хозяйствующего механизма предприятия) определяется сутью данного процесса и по результатам проведенного исследования сводится к росту



конкурентоспособности за счёт использования инноваций, что отражено в табл. 2.

Таблица 2

Эффективность деятельности предприятия в системе процессов, её определяющих

Название процесса	Суть процесса	Результат процесса
Изменения	Преобразование подсистем предприятия	Эффективность хозяйственной деятельности
Осуществление инноваций	Инновационное развитие	Эффективность инновационной деятельности, эффективность хозяйственной деятельности
Развитие	Достижение целей предприятия за счёт оптимизации управления системообразующими управляемыми элементами подсистем	Эффективность хозяйственной деятельности в целом, в т.ч. эффективность по каждому виду развития
Инновационное развитие	Рост конкурентоспособности предприятия за счёт использования инноваций	Эффективность инновационной деятельности, эффективность хозяйственной деятельности

Представленные в табл. 2 процессы являются также направлениями обеспечения (поддержания, создания) эффективности деятельности промышленного предприятия. В процессе инновационного развития предприятие стремится к достижению, поддержанию, обеспечению, построению эффективной деятельности. В то же время в условиях ведения эффективной деятельности создаётся благоприятная среда для инновационного развития в части финансирования инновационных мероприятий, инвестирования средств в инвестиционные проекты и бизнес-планы, вложения свободных денежных средств в расширение деятельности на инновационной основе. В этом заключается взаимосвязь между инновационным развитием предприятия и его эффективной деятельностью.

Руководство предприятия, принявшее решение развиваться на основе внедрения инноваций, должно определиться с видом инноваций. В табл. 3 представлены виды инноваций, которые предложено различать по трём

признакам: по функциям управления, по процессам, по взаимодействию с контрагентами. Данные виды инноваций дополняют уже существующие классификации инноваций и позволяют сделать выбор между различными видами инноваций в процессе развития.

Таблица 3

Классификация инноваций в развитие предприятия

Классификационный признак	Виды инновации	Цель инноваций
По функциям управления	Инновации в общее управление предприятием	Снижение уровня операционных издержек предприятия
	Инновации в планирование	Усовершенствование календарного планирования
	Инновации в оценку, инновации в контроль	Эффективное управление финансово-экономической деятельностью предприятия
По процессам	Инновации в технологические процессы	Разработка новых технологических регламентов, освоение новых видов технического оборудования
	Инновации в процесс управления движением материальных запасов и денежных средств	Оптимизация материальных и денежных потоков
	Логистические процессные инновации	Снижение внутрипроизводственных расходов
По взаимодействию с контрагентами	Инновации в снабженческо-сбытовую деятельность	Внедрение новых технологий реализации продукции и упрощение схем закупок
	Инновации в совершенствование договорной дисциплины	Повышение эффективности работы с контрагентами предприятия

Выделенные в табл. 3 виды инноваций в условиях реализации целей инновационного развития соответствуют определённым подсистемам управления развитием предприятия, что схематично представлено на рис. 2.

Следует отметить, что в подсистеме финансового состояния в процессе

управления развитием предприятием оцениваются разные стороны деятельности предприятия (деловая активность, финансовая устойчивость, платежеспособность и др.), при этом в условиях инновационного развития необходимо оценивать то, насколько эффективно в практической деятельности используются инновации.

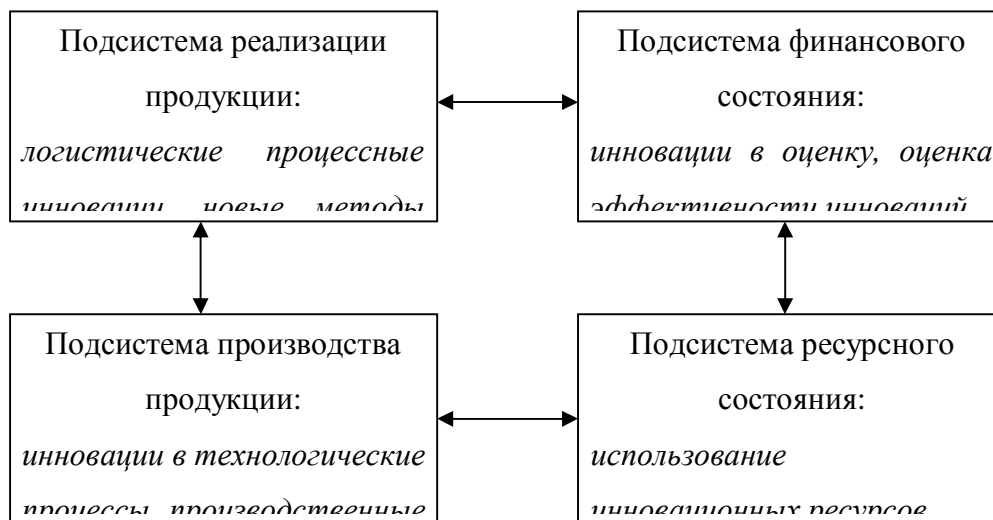


Рис. 2. Инновации в подсистемах управления развитием промышленного предприятия

Как видно из рис. 2, в подсистеме ресурсного состояния предприятия, которое инновационно развивается, основной акцент сделан на использование инновационных ресурсов, представляющих собой отдельную систему, объединяющую значительную часть ресурсов, которые можно разделить на две части: основные ресурсы (материально-технические, технологические, трудовые, интеллектуальные, инвестиционные, финансовые) и связующие ресурсы (организационные, информационные).

Таким образом, инновационное развитие промышленного предприятия основывается на базовых подходах к стратегическим изменениям на предприятии, на общей направленности управления развитием предприятия, на основах и принципах управления инновационными ресурсами, инновационным потенциалом, инновационным процессом. Эффективность инновационного развития определяется достижением различных эффектов (от экономического до мультипликационного), выражается в количественном и качественном росте финансово-экономических показателей деятельности субъектов хозяйствования, характеризующих уровень устойчивости к негативно влияющим внутренним и внешним факторам.

Инновационное развитие предприятия реализуется в условиях системы управления развитием (в четырёх её подсистемах), эффективность которого определяется в подсистеме финансового состояния и проявляется в подсистеме производства продукции через достижение эффектов и производственных целей, в подсистеме реализации продукции – через

улучшение конкурентных позиций предприятия, в подсистеме ресурсного состояния – через оптимизацию использования инновационных ресурсов.

### **Литература:**

1. Андреева И.Г., Павлов К.В. О связи устойчивости и эффективности развития бизнес-структур // Економічний вісник Донбасу, 2010, №2 (20), с. 197-210.
2. Байстрюченко Н.О., Алланазаров Ч. Роль инновационной составляющей в формировании стратегии развития предприятия // Вісник СумДУ. Сер. “Економіка”, 2014, №2, с. 72–81.
3. Баранов В.В., Ромашов А.В. Особенности управления инновационной деятельностью высокотехнологичного предприятия // Креативная экономика, 2009, №1. с. 17-21.
4. Блинов А.О., Рудакова О.С. Процессные инновации в системе управления развитием предприятия. Режим доступа: <http://docus.me/d/912317/>
5. Борисова И.С. Основы инновационного развития предприятий // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2011, №24, с.225-229.
6. Веселовский М.Я., Абрашкин М.С. Теоретические подходы к определению эффективности деятельности промышленных предприятий // Вопросы региональной экономики, 2013, Т.16, №3, с. 107-115.
7. Гончарук А.Г., Лазарева Н.О. Гносеологічні аспекти ефективності діяльності підприємства // Економічний форум, 2015, №2, с. 216-222.
8. Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия. Одеса: Астропринт, 2012, 260 с.
9. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія та методологія: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук. Донецьк:ДонНУЕТ, 2014, 41 с.
10. Ковалёв В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006, 768 с.
11. Косянчук Т.Ф., Кучма С.В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2014, Т.3, №3 (212), с. 113-116.
12. Лебедева Э.Е. Особенности управления инновационным развитием энергетического предприятия // Известия Южного федерального университета. Технические науки, 2006, №17, с. 389-393.
13. Никулина О.В. Системный подход к управлению инновационным развитием промышленных предприятий // Современные технологии управления, 2012, №5, с. 31-56.
14. Раевнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006, 496 с.
15. Рыжкова Т.В. и Горелова Л.В. Оценка эффективности деятельности предприятий (история и современность теории и методологии) // Вестник Екатеринбургского института, 2013, №4 (24), с. 051-055.

16. Суворова А.П. Методологический подход к оценке эффективности деятельности экономической организации // Финансы и кредит, 2006, №4, с. 43-48.

17. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер; пер. с нем., англ. В. С. Автономов [и др.]. М.: Эксмо, 2008, 863 с.

18. Турило А.А. Удосконалення теоретико-методичних засад відносно системності і цілеполягання в процесах дослідження і оцінки ефективності діяльності підприємства // Економічний форум, 2015, №1, с. 178-188.

19. Фарафонова Н.В. Сутність і складові економічної ефективності господарської діяльності підприємств АПК // Актуальні проблеми економіки, 2011, №10, с. 176-185.

20. Формирование хозяйственных решений / Под общ. ред. В.М. Хобты. Донецк:Каштан, 2003, 416 с.

21. Харченко В.А. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства // Схід, 2014, №4, с. 66-71.

22. Цопа Н.В. Формирование модели управления инновационным процессом на предприятии // Экономика и управление, 2012, №1, с. 30-36.

УДК 658

*Штейнгарт Евгений Александрович*  
*Shteingart E.A.*

аспирант Высшей Школы Технологий Управления Бизнесом  
*genja.89@mail.ru*

## **ВОЗМОЖНОСТИ СТАНДАРТИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ АРХИТЕКТУР КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **STANDARDIZATION POSSIBILITIES FOR DEVELOPMENT ARCHITECTURES OF LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University

**Аннотация.** В настоящее время технологии управления бизнесом непрерывно совершенствуются, позволяя решать всё более широкий круг значимых прикладных задач. При этом появляются новые технологии, которые дают возможность повышать эффективность деятельности предприятий за счёт повышения их адаптивности к изменениям окружающей среды. Одной из таких управленческих инноваций является концепция архитектуры предприятия, научное исследование которой, в последние десятилетия осуществляется как за рубежом, так и в РФ.