

УДК 338.984

Гривко Галина Витальевна,

магистрант,

Школа управления и междисциплинарных исследований (департамент)

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОСВОЕНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ*Аннотация:*

Современная экономика и высокая скорость изменений технологий и техники, внешнеэкономические санкции выявили необходимость внедрения новых методических подходов к управлению бизнес-процессами освоения новой продукции металлургических предприятий. На основании исследования специфичности бизнес-процессов освоения новой продукции, анализа методов и инструментов, используемых при управлении, автором были выявлены недостатки существующих подходов к управлению бизнес-процессами освоения новой продукции на металлургических предприятиях и предложен свой авторский подход, базирующийся на алгоритме принятия управленческих решений.

Ключевые слова:

Освоение новой продукции, управление бизнес-процессами, инновационная деятельность, результат интеллектуальной деятельности, НМА, алгоритм принятия управленческих решений

Современная экономика и высокая скорость изменений технологий и техники диктует металлургическим предприятиям требования по управлению бизнес-процессом освоения новой продукции, более сложной или с улучшенными свойствами относительно существующей. Это позволяет конкурировать с мировыми лидерами металлургической отрасли, которые в настоящее время достигли значительных успехов в продуктовых инновациях, разрабатывая новые решения и выводя их на рынок, вынуждает и российские предприятия активно развиваться в этом же направлении.

В частности, появление в 2022 году внешнеэкономических санкций еще более усугубило необходимость внедрения новых подходов к управлению бизнес-процессами освоения новой продукции, так как поставило перед предприятиями России множество новых технологических ограничений и ограничений экономического характера. Следствием отсутствия эффективного методического подхода к управлению бизнес-процессами освоения новой продукции с высокой долей вероятности могут быть: снижение спроса, сокращение объемов производства, необходимость технологического переоснащения предприятия, неэффективные инвестиции и др.

С другой стороны, внешние санкционные ограничения — это не только риск и угрозы, но и новые возможности выработать новые методические подходы к управлению процессом освоения новой продукции, позволяющие занять освободившиеся рыночные ниши, которые ранее не были доступны отечественным производителям, в том числе путем мобилизации внутренних ресурсов инновационного развития.

По мнению автора, эффективное управление процессом освоения новой продукции на металлургических предприятиях, появление более наукоемкой продукции должно давать не только конкурентные преимущества, но возможность наращивать инновационный потенциал предприятия, в том числе за счет увеличения стоимости его нематериальных активов, интеллектуальной собственности.

Следует отметить, что специфичность управления бизнес-процессами освоения новой продукции на металлургических предприятиях заключается еще и в том, что данные процессы являются симбиозом текущей производственной деятельности предприятия и инновационной, а значит требуют особого подхода к управлению. В ходе наших исследований были определены проблемы, с которыми сталкиваются предприятия, в процессе освоения новой продукции:

- Необходимость производства более сложной продукции с более высокими техническими параметрами, но ожидаемо лучшими технико-экономическими показателями, чем у снимаемой с производства или параллельно выпускаемой;
- Необходимость возмещения затрат производства в период освоения новой продукции, за счет производства и реализации ранее освоенной;
- Необходимость расширения областей применения новой продукции (поиски ниш на рынке сбыта);

- Необходимость подготовка и обеспечение производства работниками соответствующих профессий и квалификации;
- Необходимость совершенствования организации системы кооперирования и материально-технического обеспечения производства новой продукции;
- Необходимость совершенствование организации разработки и производства специального (нестандартного) оборудования и технологической оснастки для выпуска новой продукции.

Отдельно выделим проблемы, наиболее значимые на наш взгляд:

- отсутствие оценки эффективности инвестиционных затрат на промежуточных этапах освоения;
- отсутствие учета, позволяющего разделить затраты текущего производства и затраты, связанные с освоением новой продукции.

Для их решения предлагаем использовать усовершенствованный методический подход к управлению бизнес-процессами освоения новой продукции на металлургическом предприятии, который мог бы позволить повысить эффективность принятия решений и улучшить показатели предприятия в целом.

Наш методический подход к управлению бизнес-процессом освоения новой продукции базируется на общей системе принципов управления инновационной деятельности, таких как:

- принципы гибкости управления,
- учета фактора времени при принятии решений,
- учет комплексности при принятии управленческих решений,
- учета неопределенности будущего при принятии управленческих решений.

Вышеперечисленные принципы на наш взгляд необходимо дополнить «принципом эффективного управления инновационным процессом», считая его специфическим при освоении новой продукции на металлургических предприятиях. Данный принцип позволит совершенствовать управление процессом освоения новой продукции, как одной из составляющей части инновационной деятельности предприятия, оценкой которой будет являться в том числе эффективность инвестиционных вложений.

Автором были исследованы работы, посвященные подходам управления бизнес-процессами освоения новой продукции:

- проектный подход (А.М.Телишев [1]);
- интегрированный подход (А.А. Боева, А.А. Мордовцев, Ю.В. Пахомова [2]);
- управление через контроль и анализ эффективности (В.П. Варфоломеев и С.В. Умрихина [3], В.Н. Сердюк [4]),
- процессный подход с использованием комплекса моделей процесса (А.А. Андреева, Ю.Н. Мансуров, С.Ю Мансуров и Д.В. Миклушевский [5]).

В каждом из них были выявлены недостатки, которые на наш взгляд не позволяют предложенным подходам соответствовать в полной мере современным требованиям к управлению бизнес-процессами освоения новой продукции на металлургических предприятиях, когда на первый план выходит финансово-экономическая составляющая процесса, а эффективность управления бизнес-процессом освоения новой продукции оценивается не только по достижению производственных и технических показателей, но и извлечению максимальной выгоды от полученных результатов как в текущий момент, так и в будущем.

Предложенный нами методический подход к управлению бизнес-процессами освоения новой продукции на металлургическом предприятии, основан на авторском алгоритме принятия управленческих решений, включающем оценку эффективности инвестиционных затрат на каждом этапе процесса освоения, и последовательного оформления документов, необходимых для реализации возможности учета инноваций, полученных в результате освоения новой продукции в качестве НМА (производственный секрет, ноу-хау). Считаем, что предложенный нами алгоритм позволит повысить эффективность управленческих решений, связанных с освоением новой продукции на металлургическом предприятии, избежать необоснованных инвестиций, увеличить активы предприятия не только за счет увеличения количества объектов интеллектуальной собственности, принятых к учету, но и за счет их корректной оценки.

На рисунке 1 представлен авторский алгоритм принятия управленческих решений в процессе освоения новой продукции на металлургическом предприятии, с указанием этапов мероприятий, необходимых для оформления результатов интеллектуальной деятельности.

В соответствии с представленным алгоритмом на первом этапе должна быть определена необходимость освоения новой продукции. Инициатором данной потребности могут являться не только службы маркетинга и сбыта, определяющие потребности рынка, но и результаты сотрудничества с ключевыми покупателями в части проведения совместной инновационной деятельности, а также технические подразделения на основании выявленных возможностей существующих технологий и оборудования. Далее следует этап составления карты идеи и проработка технической возможности производства. На этом же этапе необходимо оформить статус «коммерческой тайны» дальнейших исследований и разработок по данному продукту. Последние условия являются необходимым для учета положительных результатов разработки и исследований в качестве НМА. На следующем шаге осуществляется оформление ТЭО или ТЗ и определения плановой величины затрат на

освоение. На этом же этапе предлагается строить прогноз о сроках использования РИД, получение которого возможно по результатам освоения и оценивается возможный доход от реализации осваиваемой продукции.

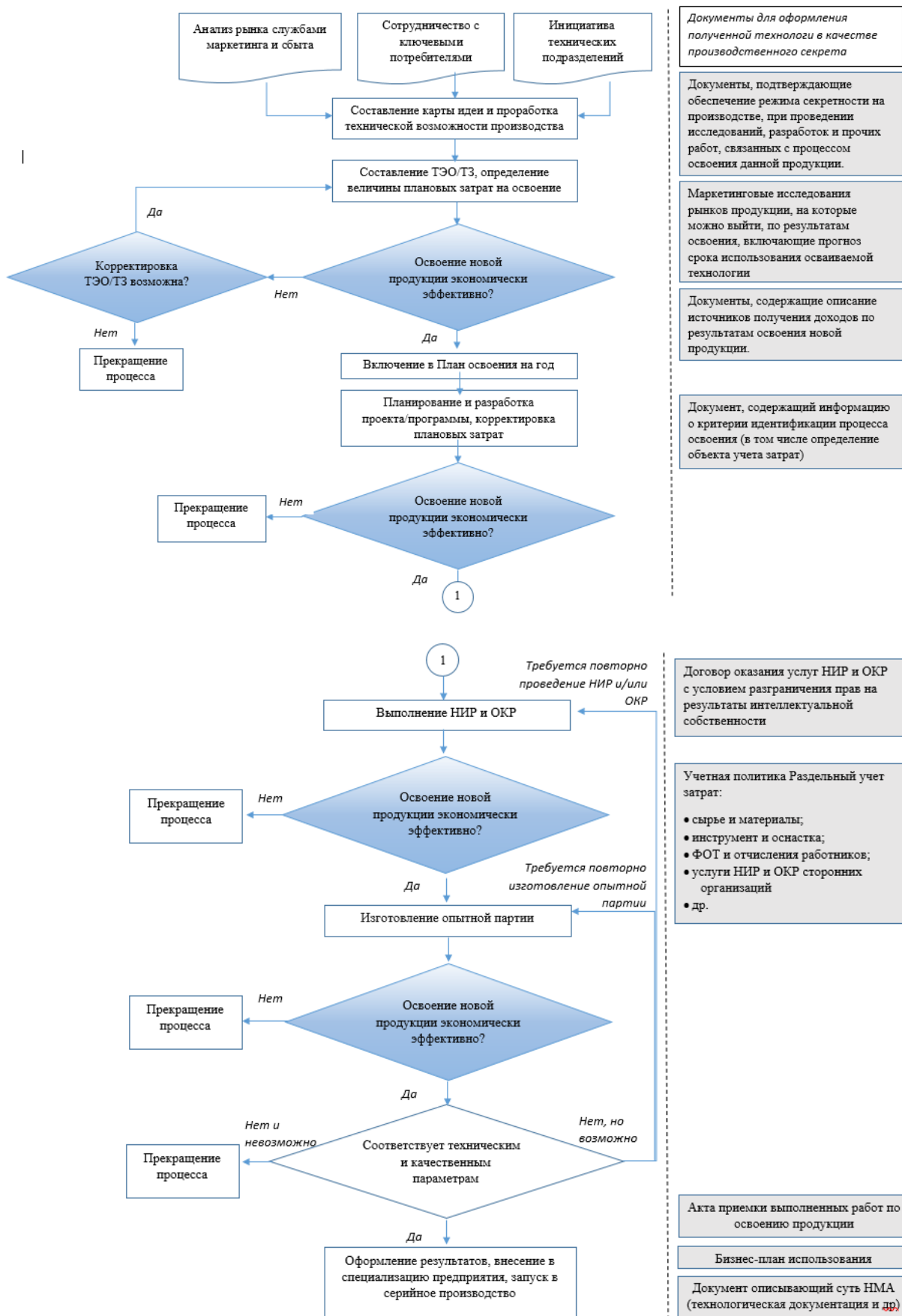


Рисунок 1 — Алгоритм принятия управленческих решений при освоении новой продукции на металлургическом предприятии

На следующем этапе производится оценка эффективности процесса освоения новой продукции, которая может быть построена на оценке индекса возврата от исследований (RPI), который аналогичен индексу окупаемости инвестиционных проектов, оценке чистого дисконтированного дохода (NPV), нормы прибыльности, сравнении прибыли и рентабельности, оценки соотношения упущенной и ожидаемой в будущем прибыли и др. После получения положительных результатов оценки расходы на освоение новой продукции включаются в план освоений на год по предприятию. В соответствии с алгоритмом после каждого этапа предлагается актуализировать величину плановых затрат и проводить оценку эффективности.

Далее отметим основные этапы в части мероприятий необходимых для оформления РИД, получение которого возможно после успешного завершения проекта освоения:

- выбор критерия и объекта идентификации для дальнейшего сбора затрат (предлагаем это мероприятие проводить на этапе планирования и разработки проекта или программы освоения новой продукции);
- заключение договоров на оказание услуг по НИР и ОКР с условием разграничения прав на РИД, при условии, что их выполняет сторонняя организация,
- организация раздельного учета затрат предприятия (учет затраты на освоения конкретной продукции необходимо осуществлять отдельно от остальных, для возможности оценки в дальнейшем стоимости НМА затратным методом);
- оформление акта приемки работ по освоению новой продукции в результате успешного завершения процесса;
- составления бизнес-плана использования полученной инновации,
- проверка на соответствие полученного РИД требованиям НМА (производственный секрет, ноу-хау);
- определение стоимости и отражение в учет в качестве НМА или результатов исследований и разработок.

Предложенный алгоритм на наш взгляд обладает следующими преимуществами:

1. Позволяет выстроить порядок взаимодействия между финансово-экономическим и производственно-техническим блоком и повысить эффективность принятия управленческих решений.
2. Дает возможность увеличить стоимость НМА предприятия, за счет принятия к учету ноу-хау, производственных секретов, оценивая при этом их по максимально возможной стоимости.
3. Позволяет проводить оценку инвестиционной эффективности показателей на протяжении всего процесса, для гибкого управления процессом.
4. Дает возможность объективно оценивать результаты освоения для принятия дальнейших решений.

Направление дальнейших исследований могут заключаться в:

- разработке новых показателей оценке эффективности процесса освоения новой продукции (как экономических, так и технических),
- доработка алгоритма,
- доработка терминологической базы. Например, с учетом предложенного методологического подхода к управлению бизнес-процессами освоения новой продукции на металлургических предприятиях термину «освоение новой продукции» можно дать более широкое определение – «комплекс действий технического, технологического, организационного, производственного характера, учитывающих показатели финансово-экономической эффективности и позволяющих трансформировать инновационную идею в конечный продукт промышленного производства, объект интеллектуальной собственности». Считаем, что на этом определении могут базироваться дальнейшие исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. European Research: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. Совершенствование организационной структуры предприятия для интенсификации освоения новых видов продукции / А. М. Телишев. – Пенза : Наука и просвещение, 2018. – С. 123-128. – ISBN: 978-5-907103-52-8.
2. Боева А. А., Мордовцев А. А., Пахомова Ю. В. Интегрированный подход к деятельности руководителя предприятия при освоении и реализации новых изделий / А. А. Боева, А. А. Мордовцев, Ю. В. Пахомова // Организатор производства. – 2017. – Т. 25, № 1. – С. 47-58.
3. Варфоломеев В. П., Умрихина С. В. Проблемы мониторинга эффективности освоения новых производств / В. П. Варфоломеев, С. В. Умрихина // Экономический анализ: Теория и практика. – 2012г. – №48. – С. 2-7.
4. Сердюк В.Н. Методический подход к анализу на освоение новой продукции в машиностроении / В. Н. Сердюк // [Экономика: реалии времени](#). – 2013. – Т. 4, № 4 (9) . – С. 16-25.
5. Управление инновационным процессом на промышленных предприятиях / А. А. Андреева, Ю. Н. Мансуров, С. Ю. Мансуров, Д. В. Миклушевский // Экономика в промышленности. – 2015. – №2. – С. 30-38.

Grivko Galina V.,

student,

Department School of Management and Interdisciplinary Studies (Department)

Institute of Economics and Management,

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

IMPROVEMENT OF THE METHODOLOGICAL APPROACH TO MANAGING THE BUSINESS PROCESSES OF DEVELOPING NEW PRODUCTS AT A METALLURGICAL ENTERPRISE.

Abstract:

Modern economy and high speed of technology and engineering changes, Foreign economic research has revealed the need to introduce new methodological approaches to managing the business processes of developing new products of metallurgical enterprises. Based on the study of the specificity of business processes of new product development, analysis of methods and tools used in management, the author identified the shortcomings of existing approaches to managing business processes of new product development at metallurgical enterprises and proposed his own author's approach based on the algorithm for making managerial decisions.

Keywords:

Development of new products, business process management, innovation activity, result of intellectual activity, IA, algorithm for making managerial decisions