

# УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

УДК 658.5

## ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ОСВОЕНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ НОВЫХ ИЗДЕЛИЙ

**А.А. Боева**

*Воронежский государственный технический университет  
Россия, 394026, Воронеж, Московский пр-т, 14*

**А.А. Мордовцев**

*Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I  
Россия, 394087, Воронеж, ул. Мичурина, 1*

**Ю.В. Пахомова**

*Воронежский государственный технический университет  
Россия, 394026, Воронеж, Московский пр-т, 14*

*В условиях разработки, освоения и реализации новых изделий важное значение приобретает проблема повышения качества управленческой деятельности руководителей предприятий. От уровня организаторских способностей и профессиональных знаний руководителя зависит эффективность производственной деятельности всего коллектива, возможность продвижения и коммерциализации новых изделий.*

*Особо актуальным направлением в системе управления развитием предприятия является применение интегрированного подхода, который включает системную концепцию к построению организационной структуры при освоении новых изделий, использование информационных технологий в деятельности руководителя при инновационной деятельности, построения корпоративной информационной системы, а также принятие управленческих решений по реализации новой продукции с учётом платежеспособности потребителей и стратегии управления эффективностью деятельности и управления издержками.*

*Применение интегрированного подхода дает возможность получить конкретные результаты деятельности предприятий при освоении и реализации новой продукции, такие как предложение товаров и услуг высокого качества, конкурентоспособные преимущества, позволяющие более гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды.*

*Важным в контексте повышения качества управленческой деятельности руководителей предприятий является определение и анализ инвестиционной привлекательности отрасли, что позволяет эффективно управлять процессом создания, освоения и реализации новой продукции*

**Ключевые слова:** *управление предприятием, освоение и реализация новой продукции, организация деятельности руководителя, системная концепция к построению организационной структуры, интегрированный подход, информационные технологии, платежеспособный спрос на новую продукцию*

### Введение

В процессе освоения и реализации новой продукции инфраструктуру управленческой деятельности можно представить в виде системы информационных и коммуникационных составляющих, позволяющих обеспечить взаимосвязь между предприятиями, организационными структурами, институтами, обеспечивающими

---

#### Для цитирования:

Боева А.А., Мордовцев А.А., Пахомова Ю.В. Интегрированный подход к деятельности руководителя предприятия при освоении и реализации новых изделий // Организатор производства. 2017. Т.25. №1. С. 47-58.

#### Сведения об авторах:

Алла Александровна Боева (канд. экон. наук, [alina.kafedra@mail.ru](mailto:alina.kafedra@mail.ru)), доцент кафедры Инженерной экономики.

Александр Анатольевич Мордовцев (канд. экон. наук, [aleksandr.kafedra@mail.ru](mailto:aleksandr.kafedra@mail.ru)), доцент кафедры Управления и маркетинга в АПК.

ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2017. Т. 25. № 1

---

Юлия Владимировна Пахомова (канд. экон. наук, [yulia198007@mail.ru](mailto:yulia198007@mail.ru)), доцент кафедры Инженерной экономики.

WWW. ORG-PROIZVODSTVA.RU 47

функционирование рыночных механизмов и непрерывность производственных процессов.

Организация освоения и реализации новых изделий требует применения информационной технологии, которая позволит структурировать процесс управления, координации, распределения и контроля.

Классификация информационных технологий включает:

1) способ реализации в информационной системе:

- традиционную систему;
- новую информационную технологию.

2) степень охвата управленческой задачи,

включающую:

- электронные системы обработки параметров;
- автоматизированные системы с функциями управления;
- системы поддержки принятия решения;
- системы электронного офиса;
- системы экспертной поддержки.

3) класс реализуемой технологической операции, включающий:

- текстовый редактор;
- табличный процессор;
- СУБД;
- графический объект;
- мультимедийную систему;
- гипертекстовую систему.

4) тип пользовательских интерфейсов:

- пакетные;
- диалоговые;
- сетевые.

5) способ сетевого планирования с учетом систем баз данных:

- локальных;
- многоуровневых;
- распределенных.

### Теория

Как показывает опыт, в целом внедрение методов компьютеризации системы управления приводит к стабилизации численности управленческого персонала при резком возрастании объема выполняемых работ. Необходимо внедрение системной концепции к управлению освоением и реализацией новых изделий. При этом повышается удельный вес работников, занимающихся творческими процессами управления. Это означает, что основные функции специалистов непосредственно связаны с процессами разработки,

проектирования, создания и эксплуатации информационных подсистем.

Процесс разрабатываемых и внедряемых информационных систем самым значительным изменением организационной структуры в управлении выделяется тенденция к централизации [2,13]. Как отмечают специалисты, построение организационной структуры в управлении с учетом системной концепции не устраняет потребности в основных функциях планирования, организации, руководства, контроля.

Однако в процессе освоения и реализации новых изделий построение организационной структуры управления на основе системной концепции требует установления взаимосвязей между отдельными подразделениями и интеграции всех направлений деятельности предприятия. Вопрос о централизации и децентрализации является очень сложным и вызывает многочисленные споры. Наиболее приемлемое решение этого вопроса в условиях внедрения информационных систем - это централизация сведений при децентрализации их использования. Это сокращает время ожидания у руководства, снижает затраты при обработке единицы результативной информационных составляющих и повышает быстродействие предоставления необходимых данных [3,12].

Переход к интегрированной системе позволит устранить традиционную децентрализацию и возникающий спектр проблем в организации. Это станет возможным при наличии нового технического средства, позволяющего построить такую информационную систему. Постоянно действующие в режиме системы в реальном времени обеспечивают руководителю высшего звена немедленное поступление информации, что усиливает тенденцию к централизации функции управления при принятии решений в руках руководящих работников высшего звена и увеличивает ответственность за успешную работу предприятия.

Передача решений оперативных задач управления в полной мере на нижние уровни, позволит специалистам более квалифицированно и быстро решать специфические задачи, в большинстве своем не затрагивающие деятельности объекта в целом. Разработка таких систем позволяет облегчить процесс внедрения информационной системы, увеличивая оперативность, так как при этом руководитель нижнего уровня

управления сам формулирует и решает возникающие перед ним задачи.

Таким образом, сфера деятельности обработки данных включает тенденцию централизации информационных баз, используемых при решении управленческих задач, касающихся объекта, при децентрализации обрабатываемых информационной составляющей, направленной на решение многочисленных оперативных задач.

Сфера разработки управленческого решения не повержена влиянию компьютеризации в области управления. Проявление управленческой тенденции связано с определенными составляющими в функционировании управленческой системы и социально-психологическим фактором.

Современные методы и средства в реализации управленческой задачи на основе единых информационных баз, огромная скорость в передаче и обработке информационных данных, существенно расширяют контрольную границу деятельности подчиненных, следовательно, способствуют централизации ресурсов, полномочий и ответственности у руководителей высшего звена, т.е. сокращают число уровней иерархии. С другой стороны, обуславливают возможности более глубокой проработки специфических задач по отдельным аспектам функционирования объекта или его элементов, т.е. требуют расширения полномочий нижних уровней [1]. Принципы системного подхода можно и нужно использовать для анализа процессов, возникающих в системе мероприятий по оптимизации инновационной деятельности [11].

Отечественный и зарубежный опыт показывает, что внедрение компьютерных систем приводит к большей централизации управления при расширении полномочий специалистов нижнего звена в области оперативных действий. Руководитель должен четко представлять себе творческий потенциал и возможности каждого исполнителя, создавать необходимые моральные и материальные предпосылки выполнения поставленных задач. Наряду с этим он должен достаточно глубоко, профессионально знать основы технологии и техники, уметь, если этого потребуют интересы дела, достаточно глубоко вникнуть в суть профессиональных проблем. Однако знание технологии, техники и методики проведения научного эксперимента подчинено вопро-

сам организации работы, условиям поставленной задачи. Факторы и условия эффективного функционирования организации производства высокотехнологичной продукции формируются под влиянием технико-экономических особенностей высокотехнологичного производства [9].

### Данные и методы

Особенности организации деятельности руководителя предприятия при освоении новых изделий включают применение интегрированного подхода к управлению освоением нового изделия, который реализуется в том случае, если все функции производства, начиная с прогнозирования, стратегического планирования программы и мощностей, материально-технического снабжения и кончая тактическим планированием и краткосрочными планами загрузки оборудования, выполняются с использованием единого информационного потока, обеспечивающего управление производственным процессом, информацией о движении всех видов ресурсов [8]. Принципиальным признаком интегрированной обработки данных является одновременная или последовательная работа отдельных программ при условии, что исходная или обработанная информационная база (или промежуточные результаты) служит основной составляющей для решения другого задания. Общие информационные базы и технические средства (вычислительная техника, каналы связи, запоминающие устройства, средства выдачи информации, средства оргтехники), а также возможность повышения эффективности системы в целом создают объективные предпосылки экономически целесообразного функционального и технического объединения всех подсистем информационного управления [4]. По своей сущности предприятие представляет собой интегрированную систему, но обеспечение цельности функционирования в условиях недостаточности применения автоматизированной системы нередко достигается с использованием увеличенных затрат как людских, так и материальных. Поэтому ставится задача разработки интегрированных компьютерных систем управления [5,6].

Рассмотрим метод организации деятельности руководителей с помощью информационных технологий (рис. 1).

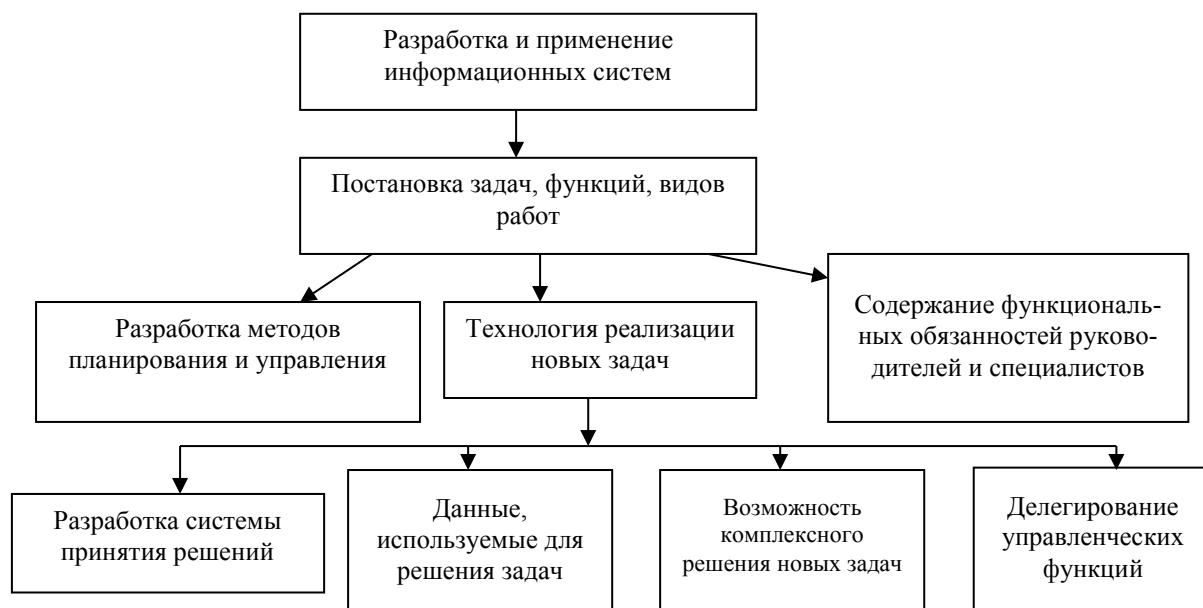


Рис. 1. Схема содержания деятельности руководителей при освоении новых изделий с применением информационных систем

Управление освоением нового изделия на основе интегрированного подхода предполагает использование повторяющихся процедур, фаз, функций. Результатом реализации таких функций управления как анализ является оценка конкурентоспособности предприятия; прогнозирования — прогноз возможных состояний; планирования — разработка плана и стратегии развития; организации и мотивации - функционирование, мотивация, финансирование, организационное и инвестиционное проектирование; контроля и регулирования - корректировка и разработка программы, механизма деятельности [7,8].

Объективной основой экономического эффекта от использования компьютерной техники для интегрированной обработки данных являются качество обработки и актуальность информации. Иерархия управленческая информационная система может быть представлена следующими уровнями: крупные организации используют информационную систему для централизованного прогноза, а также при планировании, контроле, анализе в цеховой системе информационных составляющих производства.

обеспечивают реализацию производственных функций (наблюдение и контроль за процессами производства, производственным и испытательным оборудованием) [9,10].

Производственную систему можно предста-

вить большой, сложной системой взаимосвязанных элементов в производственном процессе, которые используют при производстве продукции промышленного назначения и оказании услуги. Признаками данных производственных систем являются:

- система работников, машины, природная среда и возмущающие отклонения;
- выделенные части (подсистемы), имеющие совокупность содержательных характерных составляющих;
- цели в функционировании и критерии эффективной реализации цели;
- иерархия управленческих структур, включающие вертикальные и горизонтальные связи подсистем;
- многочисленные и разнообразные связи;
- большие трудовые, материальные и информационные потоки подсистем.

Классификация производственных систем происходит по следующим признакам, включающим:

Целевое назначение в:

- а) производстве товара,
- б) оказании услуги,
- в) выполнении работы.

Сложность структур управления:

- а) простые,
- б) сложные,

в) очень сложные.

Стабильность в поведении со:

- а) статической структурой,
- б) динамической структурой,
- в) гомеостатической структурой.

Стабильность структур:

- а) постоянная структура,
- б) переменная структура.

Иерархический уровень:

- а) производственные объединения,
- б) предприятия,
- в) производства,
- г) цехи,
- д) участки,
- е) рабочие места.

Классификация производственных систем по различному принципу (признаку), положенному в основу, позволяет определить организационно-правовое положение организаций, характер и масштабы деятельности, позиции предприятий во внешней среде, в том числе на мировом товарном рынке.

Исследование организации и планирование в освоении нового изделия с применением информационной системы позволяет применять совокупность следующих видов: компьютерных систем при проектировании и производстве; административно-информационных систем; систем поддержки при принятии управленческого решения, информационных систем в управлении; автоматизированных офисных систем; обработку информационных данных. В каждом вышеперечисленном виде системы можно выделить элементы, предназначенные для определенных категорий потребителей. Выделяют как общие информационные системы, так и специализированные, позволяющие решить специфические задачи по рассматриваемым вопросам в организации и планировании при освоении нового изделия, товара и предоставлении услуги.

В настоящее время, процессы, происходящие в обществе, влекут за собой благоприятные перемены, такие как развитие информационных технологий и коммуникаций, научно-технический прогресс и незамедлительный информационный обмен, повышенный интерес к сфере услуг, которая развивается как альтернатива сферы материального производства, являясь одной из наиболее важных форм стабилизации отношений в обществе. Ограничение ресурсов является сложной задачей, в контексте которой

рассматривается сфера услуг. Для постиндустриального общества сфера услуг является приоритетной.

Постиндустриальное общество имеет как положительные перемены так негативные аспекты, такие как неравенство стран и социальных слоёв общества. Это влечёт масштабные перемены в присвоении и распределении ресурсов между социальными слоями общества. Продавая нефть, вооружения, медицинские препараты, финансовые рынки получают прибыль, которая распределяется между коалициями, включающими предпринимательский сектор, отдельные государства.

Вследствие этого, можно выделить страны, отличающиеся направлением развития. Первая группа включает такие страны как США, Канада, Великобритания, Германия, Италия, Япония, Франция. Ко второй группе относятся Швеция, Австралия, Голландия. К третьей группе относятся страны-придатки предыдущих двух групп.

Постиндустриальная экономика включает фундаментальное имущественное неравенство, на основе которого, определяются классы, неравенство на основе базовых ценностей и интеллектуальных способностей в общественной жизни. Повышающийся технологический уровень и повышение квалификации работника позволяет укрепить тенденцию роста благосостояния в обществе, имеющем способности выше средних. Знания и информация позволяют увеличить доходы граждан.

Возникает потребность удовлетворить социальные, бытовые, духовные человеческие потребности, чему способствует развитие сферы услуг, включающей и глобальный макроэкономический масштаб, простирающийся и на телекоммуникационные услуги.

Услуга отличается от материализованного товара. Реализация услуги имеет отличия от реализации материализованного товара. Этим можно определить особенности приемов и методов в анализе и планировании.

При сравнении материализованного товара и услуги можно определить как сходные, так и различные их черты. Особенностью услуги является то, что её вещественная форма отсутствует. А сама услуга является результатом труда.

Однако, услуга не всегда является формой деятельности, она может выступать формой сопутствующих товаров, в основной деятельности.

Функции услуги можно определить при необходимости.

Услуга имеет не только функциональные отличия, но может, также,

отличаться по родовым и видовым признакам, позволяющим отнести её к той или иной группе или виду. Услуга может характеризоваться неразрывностью связи потребителей и производителей услуги; неспособностью к хранению; неосязаемостью; невозможностью владения; удовлетворением потребности; необходимым качеством и экологической безопасностью - это общие родовые признаки услуги.

Услуга может быть как простой, так и сложной, непроектованной (бытовой) и производственной, предпродажной, продажной, послепродажной, рыночной и нерыночной - это видообразующий признак.

Специальная подготовка и профессиональные знания требуются, если услуга является сложной. Услуга, способная нравственно и психологически удовлетворить человека - потребителя, является бытовой.

Такая услуга не связана с её дальнейшей реализацией и направлена на обслуживание конкретного потребителя.

Предпродажная, продажная и послепродажная услуга объединяется в «пакет» услуг, в целях удобства покупателей.

При значительном влиянии цены реализации на спрос, услугу можно отнести к рыночной. Такая услуга может использоваться в производственной деятельности, участвовать при обмене на другую услугу или актив. Если цена услуги не оказывает воздействие на спрос, то услугу можно отнести к нерыночной. Данная услуга может ограничиться собственным конечным рыночным потреблением.

### **Модель**

Авторами предлагается модель организации освоения и реализации новых изделий с помо-

щью корпоративной сети на основе Intranet с использованием интегрированного подхода к организации освоения и реализации новых изделий (рис. 2).

Корпоративная информационно-поисковая система, организованная на основе Intranet, сокращает время на получение обработанной информации, происходит сокращение штатов работников, задействованных на компьютерах на предприятии, что снижает условно-постоянные и условно-переменные затраты, влияющие на работу компьютера. Intranet отличается высокой производительностью, что помогает при полноценном использовании существующих сетевых ресурсов предприятия улучшающих передачу и прием разнообразных информационных потоков и видеоизображения.

На основе открытости стандарта, прикладных программных интерфейсов (системы, включающей объекты различных характеристик) плавная эволюция информационных систем и избежание перегрузок.

При инновационных разработках и творческом поиске руководитель может и должен привлекать подчиненных. Согласование программ и различных параметров дает преимущества пользователям в работе с операционными системами в комфортных условиях. Программный интерфейс отличается стоимостью Intranet и обходится значительно дешевле, чем комплект специализированного программного продукта, используемого предприятием. Такая организация информационного потока руководителя высшего звена в любые моменты временных рамок может получить необходимый комплект данных и своевременно воздействовать на процессы организационных составляющих, а также конкретного исполнителя работы освоения изделия.

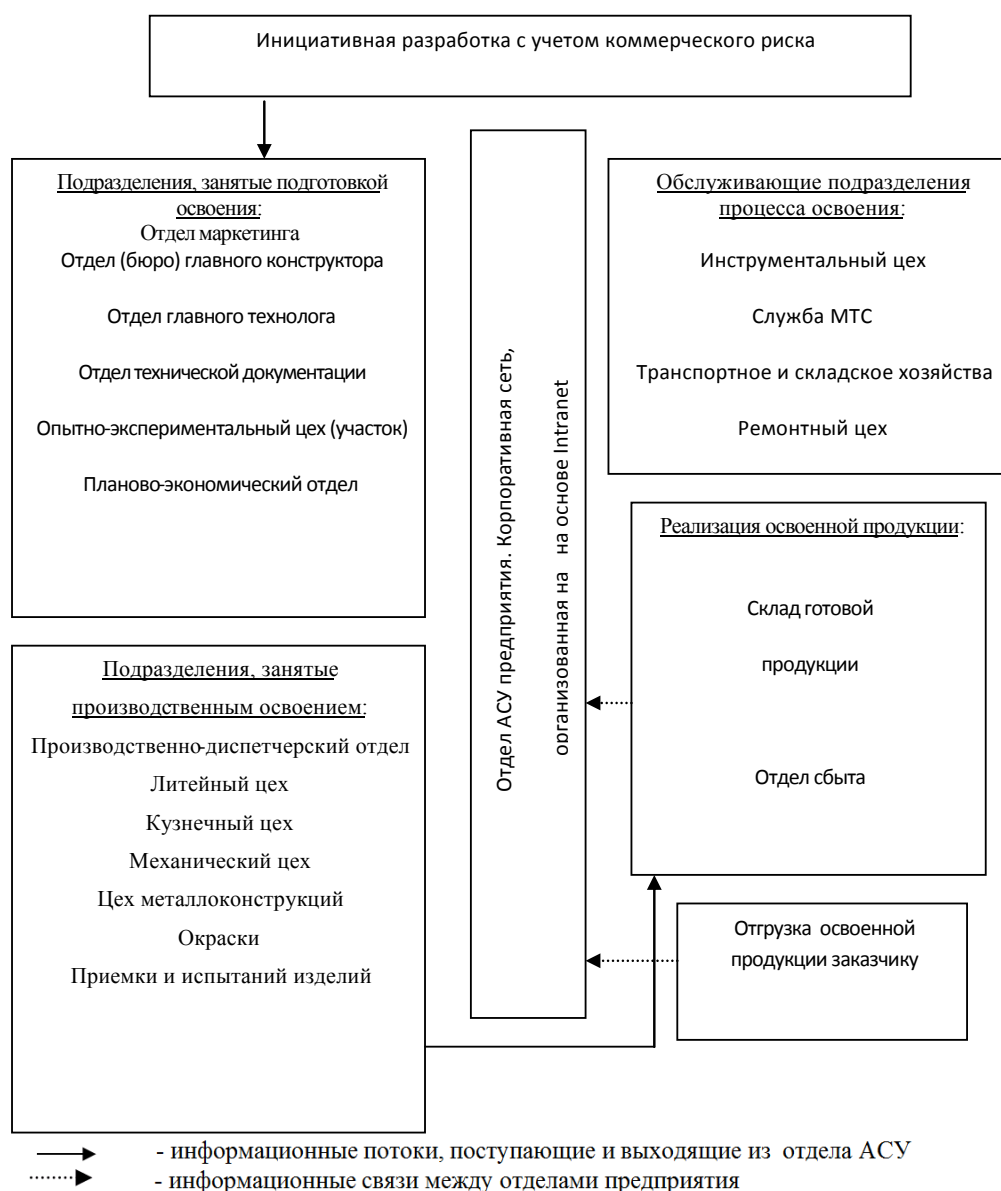


Рис. 2. Модель организации освоения и реализации новых изделий машиностроительного предприятия, сформированная на основе Intranet

Полный перечень альтернативных составляющих позволяет подчиненным выбрать наиболее приемлемую. Такие руководители не демонстрируют свою власть при разработке управленческих решений. Они принимают решения, предложенные группами, не отмечая процент совпадения с его собственными приоритетами.

Факторы, влияющие на выбор типов руководителя каждого конкретного случая следующие:

- способность к руководству и наличие личностных качеств руководителей;
- способность к сотрудничеству и наличие

личностных качеств подчиненных;

- рабочая обстановка;
- стили руководства непосредственных руководителей;
- традиционный метод и принцип управления, действующий на данном предприятии.

Инновационная деятельность подразумевает наличие таких составляющих как:

- оценка успешной деятельности любых руководителей с помощью результатов на протяжении наиболее продолжительного временного промежутка;
- типы управления руководителя, которые должны быть стабильными и достаточно гибкими.

ми. Для хорошего руководителя приемлем вариант того типа руководства, который является более удобным на протяжении большого промежутка временного интервала, с учетом отклонения от него в редких случаях;

— для подчиненного большое значение имеет степень влияния принимаемого руководством решения на его интересы. Для опытного руководителя необходимо привлечение работника к процедуре подготовки решения, которое будет учитывать его интерес;

— руководители, ориентированные на реализацию заданий, смогут уделить целям предприятия большую часть времени, чем интересу

своего подчиненного; руководители, ориентированные на деятельность подчиненного, будут осуществлять руководство с учетом их интересов, и демонстрировать удовлетворение потребностей подчиненного наряду с потребностями организации. Вследствие этого, руководители, ориентированные на подчиненного, не будут заинтересованы только в выполнении задания, так как каждый вид задания должен быть выполнен.

Рассмотрим аспекты деятельности на предприятиях, занимающихся освоением новых изделий (рис.3).

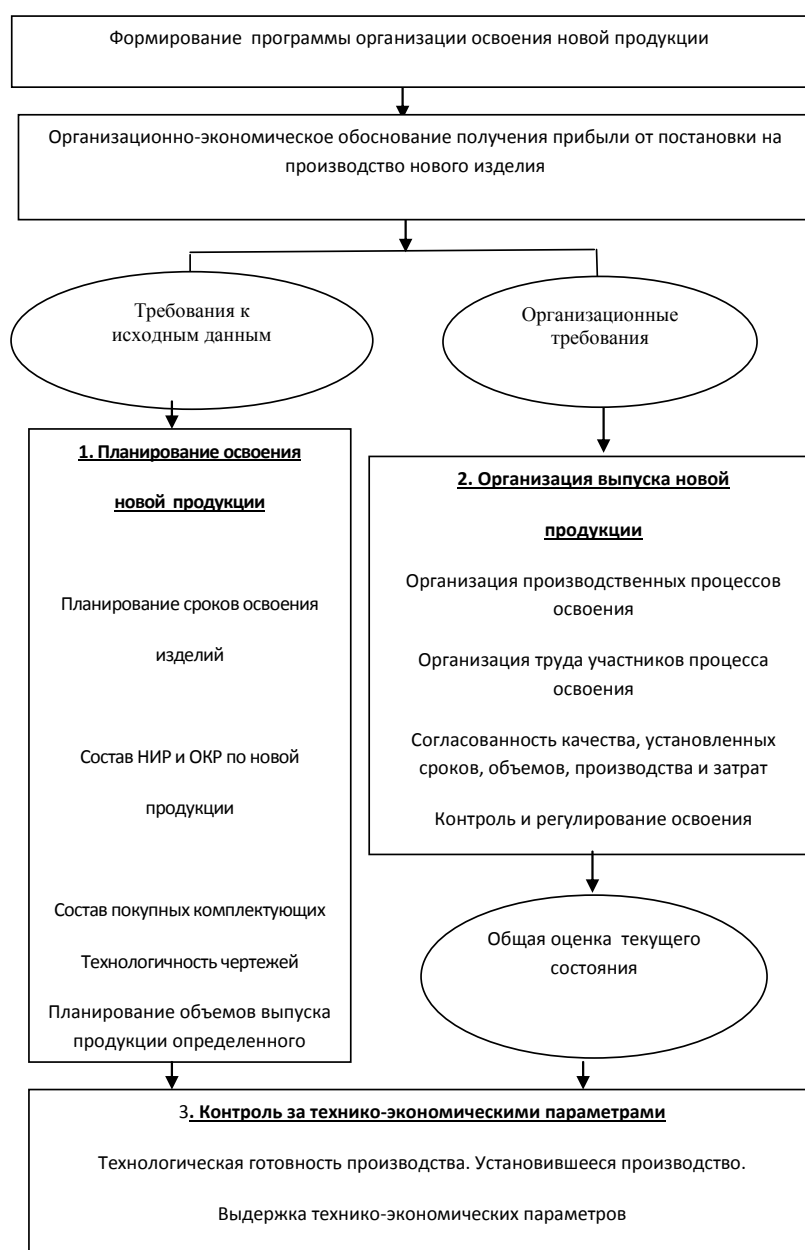


Рис. 3. Требования к формированию программы организации освоения новых изделий



При ориентации на работника руководители стремятся решить поставленную задачу наиболее приемлемыми способами и добиваются наиболее высокого результата.

В современных условиях изменяется деятельность руководителей кадровых служб. Методы их руководства становятся более гибкими, изменяются роль и место этих служб в управлении предприятием. Задачи, решаемые руководителями кадровых служб, становятся иными. Помимо планирования штатного расписания проводится консультирование руководителей различного уровня по кадровым вопросам, наряду с подбором кадров решаются задачи обеспечения их адаптации.

Например, на основе обобщения передового опыта освоения новых изделий и теоретических исследований авторами уточнены требования и последовательность к формированию программы организации освоения новых изделий.

Важными задачами работников кадровых служб являются также отбор опытных специалистов, причем упор должен делаться не на количественные аспекты, а на качественные; переработка должностных инструкций, в которых четко должна быть отражена индивидуальная ответственность каждого работника за конечные результаты работы. Продвижение по службе должно осуществляться не в зависимости от стажа, а от индивидуальных результатов. Таким образом, характерным изменением в управлении кадрами должен стать учет индивидуальности труда сотрудников на конкретном предприятии.

#### Полученные результаты

Принятие управленческих решений по реализации новых изделий с учётом платежеспособности спроса включает определение себестоимости изделия.

Рассмотрим платежеспособный спрос потребителей, который зависит от улучшенных параметров качества нового изделия и цены математически можно выразить следующим образом:

$$N_j = n_j^0 + F(\overline{f_{ij}(d_{ij})}, p_j) \quad (1)$$

где  $N_j$  - платежеспособный спрос;

$n_j^0$  - существующий спрос или потребность в новом изделии;

$F$  - прирост платежеспособного спроса;

$p_j$  - цена  $j$ -го изделия.

Себестоимость изготовления изделия складывается из определенной плановой величины затрат и денежных средств, расходуемых на мероприятия по улучшению его технико-экономических параметров

$$C_j = C_j^0 + \sum_{i=1}^n f_{ij}^{-1}(X_{ij}) \quad (2)$$

где  $C_j^0$  - определенная плановая величина затрат.

Прибыль, получаемая от реализации новой продукции, рассчитывается по формуле:

$$Q(\bar{d}_{ij}, \bar{p}_j) = \sum_j (p_j - (C_j^0 + \sum_i d_{ij})) \times K(d_{ij}) \quad (3)$$

где  $Q$  - прибыль;  $\bar{d}_{ij}$  - общие затраты;

$\bar{p}_j$  - вектор цен на изделия;

$K(d_{ij})$  - объем выпуска  $j$ -го изделия.

Задача оптимизации затрат на освоение новой продукции выглядит следующим образом:

$$\begin{cases} \max Q(\bar{d}_{ij}, \bar{p}_j); \\ \sum_i \sum_j d_{ij} \leq D - D^0; \\ K_j \leq N_j; j = 1 \dots n, \end{cases} \quad (4)$$

где  $D$  - запланированные денежные средства на освоение продукции,  $D^0$  - наличие денежных средств, в том числе и на модификацию уже выпускаемой продукции. Добавим, что в условиях низкой платежеспособности, периодическом повышении цен на энергоносители, комплектующие, сырье получить прибыль, запланированную бизнес-планом или инвестиционным проектом, весьма затруднительно.

#### Заключение

Таким образом, интегрированный подход к организации освоения и реализации новых изделий требует совместного решения задач локального управления технологическими установками и задач учета, планирования, координации производства, а также оперативного управления, призванного быть связующим звеном между системой производственного планирования и локальной системой технологической автоматизации, компьютерной системой.

Для эффективной управленческой деятельности как отдельным цехом, так и предприятием

в целом, необходима тесная алгоритмическая и информационная связь задач систем оперативно-го управления и систем управления технологическими процессами, которая и обуславливает необходимость создания автоматизированной информационной системы. Данный подход выдвигает и новые требования к его реализации, основой которых является единство информационной базы компьютерных систем. В свою очередь, это влечет за собой реорганизацию всей системы, включающей объединение ее ранее "независимых" элементов, организацию их целесообразных связей, установление новых логических отношений к структуре системы и совершенствование технологии функционирования.

В связи с тем, что руководителям, в том числе топ-менеджерам, приходится принимать решения в условиях неопределенности и риска, возможности информационных систем позволяют оперативно реагировать на изменения и требования конъюнктуры рынка.

### Библиографический список

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа. 12-е изд. М.: Издательство «Вильямс», 2009.
2. Фатхутдинов Р.А. «Понятийный аппарат по менеджменту». М.: АО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1997. 256с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуровского. СПб.: Питер, 2002.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа. 12-е изд. М.: Издательство «Вильямс», 2009.
6. Дюков И. И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. СПб.: Питер, 2008.
7. Боева А.А. Организация и планирование освоения новых изделий на промышленных предприятиях: автореф. на соиск. ученой степ. канд. экон. наук: 08.00.05 - экономика и управ. народ. хозяйством. Воронеж, 2003.
8. Боева А.А., Мордовцев А.А. Влияние инвестиций на управление и производственно-экономические показатели предприятия // Никонские чтения. 2008. № 13. С. 259-261.
9. Попова Г.В. Руководитель в условиях экономического риска и кризиса. Воронеж: ВГУ, 1997.
10. Пахомова Ю. В. Роль менеджмента в управлении предприятием сотовой связи // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2014. Т. 10. № 3-1. С. 114-119.
11. Туровец О.Г., Родионова В.Н. О некоторых проблемах обеспечения эффективной организации высокотехнологичного производства // Организатор производства. 2016. №1. С. 47-53.
12. Herrmann A., Tomczak T., Befurt R. (2006). Determinants of radical product innovations // European Journal of Innovation Management. V. 9. №. 1. pp. 20-43.
13. Brettel M. (2011). Cross-functional integration of R&D, marketing, and manufacturing in radical and incremental product innovations and its effects on project effectiveness and efficiency // Journal of Product Innovation Management. V. 28. №. 2. pp. 251-269.
14. Ax C., Bjørnenak T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden // Management Accounting Research. V. 16. №. 1. pp. 1-20.
15. Resting S. (1998). A potential for understanding and the interference of power: discourse as an economic mechanism of coordination // Journal of Economic Issues. V. 32. №. 4. pp. 1053-1078.

Поступила в редакцию – 30 января 2017 г.

Принята в печать – 24 марта 2017 г.

**THE INTEGRATED APPROACH TO THE ACTIVITY OF AN ENTERPRISE DIRECTOR  
IN MASTERING AND SELLING NEW PRODUCTS**

**A.A. Boeva**

Voronezh State Technical University  
14, Moskovsky Avenue, Voronezh, Russia, 394026

**A.A. Mordovtsev**

Voronezh State Agricultural University name of the emperor Peter I  
1, Michurin St., Voronezh, Russia, 394087

**Y.V. Pakhomova**

Voronezh State Technical University  
14, Moskovsky Avenue, Voronezh, Russia, 394026

**Abstract**

In the conditions of development, mastering and sale of new products, it becomes important to enhance the quality of managerial activities of enterprise directors. The level of organizational skill and professional knowledge of a director determines the efficiency of industrial activity of the whole team, the opportunity for promotion and commercialization of new products.

In the development management system of an enterprise, it is particularly urgent to apply the integrated approach, which involves the systemic concept for creating the organizational structure in mastering new products, the use of informational technologies by a director in innovative activity, the establishment of the corporate information system, and administrative decision-making concerned with selling new products, taking account of customers' solvency and the strategy of managing the performance efficiency and costs.

The application of the integrated approach provides the possibility to obtain concrete results of enterprise performance in mastering and selling new products, such are the supply of high-quality goods and services, and the competitive advantages, allowing for a more flexible reaction to changes in internal and external environment.

In the context of enhancing the quality of managerial activity of enterprise directors, it is important to define and analyse the investment attractiveness of an industry, which makes it possible to effectively manage the processes of creation, mastering and selling new products

**Key words:** enterprise management, mastering and selling new products, the organization of directors' activities, systemic concept to creating the organizational structure, integrated approach, solvent demand for new products

**For citing:**

Boeva A. A., Mordovtsev A. A., Pakhomova Yu. V. (2017). Integrirovannyj podhod k dejatel'nosti rukovoditelja predpriyatija pri osvoenii i realizacii novyh izdelij [The integrated approach to the activity of an enterprise director in mastering and selling new products]. *Organizator proizvodstva* [Organizer of Production], 25 (1), 47-58.

**On authors:**

**Alla Aleksandrovna Boeva** (Candidate of Economic Sciences, *alina.kafedra@mail.ru*), Assistant Professor of the department of Engineering economy.

**Alexander Anatolyevich Mordovtsev** (Candidate of Economic Sciences, *aleksandr.kafedra@mail.ru*), Assistant Professor of the department of Management and marketing in agribusiness.

**Yulia Vladimirovna Pakhomova** (Candidate of Economic Sciences, *yulia198007@mail.ru*), Assistant Professor of the department of Engineering economy.

### References

1. Thompson A.A., Strickland A.J. (2009). *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacija dlja analiza* [Strategic Management: Concepts and Cases]. 12th edition. Moscow: The Publishing House «Williams».
2. Fatkhutdinov R.A. (1997). «Ponjatijnyj apparat po menedzhmentu» [«The conceptual system of management»]. Moscow: The Joint-Stock Company «Biznes Shkola» «Intel-sintez», 256 p.
3. Porter M. (2006). *Konkurentnoe preimushhestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'* [Competitive advantage: creating and sustaining superior performance]. Transl. from English. 2th edition. Moscow: Alpina Business Books.
4. Mintzberg G. (2002). *Struktura v kulake: sozдание jeffektivnoj organizacii* [Structure in fives: Designing Effective Organization]. Transl. from English. Edit. by Y.N.Kanturovsky. St.-Petersburg: Piter.
5. Thompson A.A., Strickland A.J. (2009). *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacija dlja analiza* [Strategic Management: Concepts and Cases]. 12th edition. Moscow: The Publishing House «Williams».
6. Dyukov I.I. (2008). *Strategija razvitiya biznesa. Prakticheskij podhod* [The strategy of business development. The practical approach]. St.-Petersburg: Piter.
7. Boeva A.A. (2003). *Organizacija i planirovanie osvoeniya novyh izdelij na promyshlennyh predpriyatijah* [Organization and planning of mastering new products at industrial enterprises]. The abstract of the Candidate's Thesis in Economic Science: 08.00.05. Voronezh.
8. Boeva A.A., Mordovtsev A.A. (2008). *Vliyanie investicij na upravlenie i proizvodstvenno-jekonomicheskie pokazateli predpriyatija* [The impact of investments on management and industrial-economic enterprise indicators]. *Nikonov's readings*, 13, 259-261.
9. Popova G.V. (1997). *Rukovoditel' v uslovijah jekonomicheskogo riska i krizisa* [A director in conditions of economic risk and crisis]. Voronezh: Voronezh State University.
10. Pakhomova Y.V. (2014). *Rol' menedzhmenta v upravlenii predpriyatijem sotovoj svyazi* [The role of management in administrating an enterprise of mobile communication]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta* [The Bulletin of Voronezh State Technical University], 10, 3-1, 114-119.
11. Turovets O.G., Rodionova V.N. (2016). *O nekotoryh problemah obespechenija jeffektivnoj organizacii vysokotehnologičnogo proizvodstva* [On certain problems of ensuring the effective organization of high-tech production]. *Organizator proizvodstva* [Organizer of Production], 1, 47-53.
12. Herrmann A., Tomczak T., Befurt R. (2006). *Determinants of radical product innovations* // *European Journal of Innovation Management*. 9. №. 1. PP. 20-43.
13. Brettel M. (2011). et al. *Cross-functional integration of R&D, marketing, and manufacturing and incremental product innovations and its effects on project effectiveness and efficiency* // *Journal of Product Innovation Management*. 28. №. 2. PP. 251-269.
14. Ax C., Bjørnenak T. (2005). *Bundling and diffusion of management accounting innovations — the case of the balanced scorecard in Sweden* // *Management Accounting Research*. 16. №. 1. PP. 1-20.
15. Resting S. (1998). *A potential for understanding and the interference of power: discourse as an economic mechanism of coordination* // *Journal of Economic Issues*. V. 32. №. 4. PP. 1053-1078.