

Глава 1

ИННОВАЦИОННО-ИННОВАТИВНЫЕ¹ ПРОЦЕССЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

1.1. Сущность и системно-деятельностная концепция инноваций

Иностраный термин «инновация» в настоящее время является одним из самых употребляемых в нашей стране. Используется он как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий и процессов: «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационное решение» и т.д. Но что обозначает этот термин, обоснованно ли его применение в различных областях производства, науки, культуры, образования; экономических, правовых, социальных отношениях и других сферах деятельности человека? Обратимся к словарям.

В социологическом словаре «инновация» (от лат. «innovatio», англ. и нем. «innovation» – введение чего-либо нового) – это процесс изменения, связанный с созданием, признанием или внедрением новых элементов (или моделей) материальной и нематериальной культур в определенной социальной системе. В толковом словаре иностранных слов Л.П. Крысина «инновация» (от фр. «innovation») – обновление, перемена. В современном экономическом словаре «инновации» – нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также применение этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности. В психологическом словаре «инновацией» называется результат творческой деятельности, направленный на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных решений и т. д., которые удовлетворяют потребности человека и общества и вместе с тем вызывают социальные и другие изменения. Различают социально-экономические, организационно-управленческие, технико-технологические инновации².

В монографии коллектива ученых под руководством профессора Г.А. Краюхина³, проведены исследования различных дефиниций термина инновация. Приведем выдержку из этой книги. «Впервые термин «innovation» появился в научных исследованиях зарубежных культурологов еще в XIX веке и означал введение не-

¹ Инновационный аспект определяется самодостаточностью инноваций как составляющей экономического развития. Инновативный аспект связывается с фундаментальными приобретениями в научно-технической среде.

² Штенников, В. Инновации в рационализации / В. Штенников, И. Беляева // Журнал Управление компанией. – 2006. – № 2 (57).

³ Краюхин, Г.А. Регулирование инновационных процессов в регионе / Г.А. Краюхин, Л.Г. Головач, Л.Ф. Шайбакова / Под. ред. д.э.н. проф. Г.А. Краюхина. СПбГИЭА. –СПб., 1997. – С. 239.

которых элементов одной культуры в другую»¹. Только в начале XX века стали изучаться закономерности технических нововведений. В мировой экономической литературе можно встретить два подхода к инновациям. Классическим примером первого подхода считается широкое понимание этого термина английским экономистом Й. Шумпетером, который в 1911 году в своей работе «Теория экономического развития»² говорил о процессе внедрения новых комбинаций в пяти следующих случаях (введение нового товара, внедрение нового метода производства продукции, открытие нового рынка, завоевание нового источника сырья или полуфабрикатов, внедрение новой организационной структуры в какой-либо промышленности). В 1930-х годах Й. Шумпетер уже использовал понятие «инновация», подразумевая под ней любые изменения, связанные с использованием новых или усовершенствованных решений в технике, технологии, организации производства, в процессах сбыта и снабжения и т. д. Толковый словарь Коллинза, основывавшегося на высказываниях Й. Шумпетера, определяет инновацию как «осуществление изменений путем внедрения чего-либо нового»³.

Однако такой подход не стал эталоном для всех последователей Й. Шумпетера. В течение многих лет зарубежные авторы, а в последние годы и отечественные ученые, сетуют на недостаточную разработанность как терминологического аппарата, так и содержательных аспектов нововведений. «Ни одна из проблем, с которыми сталкивается американский бизнес, не является более важной или менее изученной, чем проблема нововведений», – вторит экономистам известный американский футуролог Э. Тоффлер⁴. Количество работ в области инноваций постоянно растет, интерес к проблематике не ослабевает и сейчас. Однако большое число работ и авторов не означает, что «выкристаллизовалось» хотя бы несколько ярких теорий, или практика прояснила взгляды на то, что такое инновации, какова их роль, как ими овладеть экономически и использовать для развития не только субъектов хозяйствования, но и общества в целом.

Существует и более узкая трактовка термина «инновация», в которой учитывается только научно-технический аспект, касающийся создания, нововведений в технологии, и новых видов продукции. Например П. Друкер в работе «Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения» приводит следующее определение инновации: «...инновация – это разработка и внедрение нового, ранее не существовавшего, с помощью которого старые, известные эле-

¹ Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 1993. – С. 221.

² Шумпетер, Й. Теория экономического развития: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – С. 456.

³ Collins National Dictionary. – London and Glasgow, 1966. – P. 262.

⁴ Иванов, М.М. США: управление наукой и нововведениями / М.М. Иванов, С.Р. Колупаева, Г.Б. Кочетов. – М.: Наука, 1990. – С. 216.

менты придают новые очертания экономике данного бизнеса...»¹. Здесь уместно обратить внимание на различие между терминами «изобретение» и «новация». Изобретение – это новый продукт, а инновация – новая выгода, именно на этом и строится маркетинговая стратегия инноваций.²

Термин «инновационная деятельность» ОЦП³ трактует как выполнение работ, оказание услуг по созданию, освоению в производстве и практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, востребованных рынком, на основе законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений.

В частности, к инновационной деятельности относятся:

- деятельность по продвижению на рынке новой продукции;
- создание и развитие инновационной инфраструктуры;
- организация финансирования инновационной деятельности;
- подготовка, переподготовка или повышение квалификации кадров для осуществления инновационной деятельности;
- передача либо приобретение прав на результаты научно-технической деятельности или конфиденциальную научно-техническую информацию;
- экспертиза, консультационные, информационные, юридические или иные услуги по созданию и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса».

Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 июня 1998 года № 832 «О концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998–2000 годы» были введены следующие определения: инновационная деятельность – процесс, направленный на реализацию результатов исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности⁴. Здесь необходимо отметить, что термины «инновационная деятельность» и «инновационный процесс» не тождественны.

Инновационная деятельность – это труд (определенное занятие), направленный на создание инноваций, который является составной частью инновационного процесса. Инновационный процесс – это развитие инновационной деятельности

¹ Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

² Лапин, Н. Целенаправленное воплощение знаний в инновациях // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 6. – С. 103–114.

³ Основы Политики РФ в области развития науки и технологий на период до 2010 г. и дальнейшую перспективу. Федеральное законодательство. Указы Президента РФ. [www/energy-exhibition.com/zakon](http://www.energy-exhibition.com/zakon).

⁴ Рекомендации парламентских слушаний «О законодательном обеспечении инновационной деятельности в Российской Федерации» // Инновации. – 2002. – № 5. – С. 17.

как последовательная смена ее состояний, т.е. это циклическая последовательность этапов реализации продукта интеллектуальной деятельности.

На основе принципов эволюции можно выделить три фазовых состояния инновационного процесса:

- инвенциальную фазу, то есть использование результатов научных исследований;
- имитационную, то есть диффузию инноваций в новые рынки;
- адаптивную, то есть трансформацию имеющихся продуктов и оптимизацию возможностей производства.

Исходя из вышесказанного, можно представить эволюционную схему через совокупность интегрированных процессов, как последовательность сменяющихся фазовых состояний (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Эволюционная схема инновационного процесса

В проекте закона «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в Российской Федерации» и в Отраслевой целевой программе (ОЦП) «Инновация» дано следующее определение инновации (нововведению) как «...конечному результату инновационной деятельности, получившему воплощение (в ОЦП – реализацию) в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке (инновация – продукт, результат), нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности (инновация – процесс)».¹

В словаре русского языка С. И. Ожегова продукт – это предмет как результат человеческого труда (обработки, переработки, исследования), а продукция – это совокупность продуктов производства.²

Здесь представляется целесообразным рассмотреть дефиницию термина «инновация» как процесс и как результат.

¹ Программа «Социально-экономическое развитие и управление на местном уровне: новое качество роста». – www.urbanecomomics.ru.

² Штенников, В. Инновации в рационализации / В. Штенников, И. Беляева // Журнал Управление компанией. – 2006. – № 2 (57)

Среди зарубежных ученых представителями первого направления выступают А. Харман, понимающий под инновациями «внедрение новых или значительно модернизированных процессов производства»¹; Й. Аллен, считающий, что «инновацией является внедрение и массовое потребление новых продуктов, процессов или способов поведения»²; английские ученые из Центра по исследованию научной политики при Университете в Брайтоне, характеризующие инновацию как комплекс технических, промышленных и торговых действий, направленных на внедрение на рынок нового усовершенствованного технологического процесса или изделия³; венгерский специалист Б. Санто, видящий в инновации «такой общественный-технический-экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий»⁴. Инновацию как процесс воспринимает Организация экономического сотрудничества и развития США, считающая ее «новым приложением научных и технических знаний, приводящих к успеху на рынке»⁵.

С начала 1990-х годов проблема инноваций все шире и шире стала охватывать отечественную науку. Изучение американского опыта позволило В.И. Громеко увидеть инновацию как процесс, «в ходе которого научная идея или техническое изобретение доводится до стадии практического использования и начинает давать экономический эффект»⁶. Научная школа Санкт-Петербургского университета экономики и финансов воспринимает инновацию как трансформацию идеи в новый или улучшенный продукт или рабочий процесс, пользующийся спросом на рынке.⁷ Научная школа «Управление инновационными и инвестиционными процессами формирования и развития промышленных предприятий» (Инжекон) под инновацией подразумевает «изменение в продукте, технике, технологии, в котором материализуется новое научное знание, формирующее новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей либо создающее новые».⁸ Имеет место и трактовка инноваций (нововведений) как постоянного совершенствования, модернизации и обновления товара, разработки новых технологий и на-

¹ Harman A.J. The International Computer Industry. Innovation and Comparative Advantage. – Cambridge (Mass): Harvard University Press, 1971. – P. 41.

² Allen J.A. Scientific innovation and industrial prosperity. – London, 1966. – P. 31.

³ Pavitt K., Walker W. Government policies towards industrial innovation // Review Research Policy, 1976. – № 5. – P. 221–239.

⁴ Санто, Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венг. / Общая ред. Б.В. Сазонова. – М.: Прогресс, 1990. – С. 296.

⁵ Новая технология и организационные структуры: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Й. Пеннинга, А. Бьюитандамаю – М.: Экономика, 1990. – С. 269.

⁶ Громеко, В.И. США: научно-технический потенциал. – М.: Мысль, 1977. – С. 120.

⁷ Выбор и реализация приоритетов научно-технического прогресса: Учеб. пособие / Под ред. акад. А.И. Муравьева. – СПб.: СПб УЭФ, 1994. – С. 105.

⁸ Краюхин, Г.А. Регулирование инновационных процессов в регионе / Г.А. Краюхин, Л.Г. Головач, Л.Ф. Шайбакова / Под. ред. д.э.н. проф. Г.А. Краюхина. СПбГИЭА. – СПб., 1997. – С. 239.

правлений НИОКР.¹ Ряд авторов выделяют общественную значимость (полезность) тех изменений, которые могут относиться к инновации. В книге Н.К. Моисеевой и Ю.П. Анискина инновация трактуется как комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства для лучшего удовлетворения известной потребности людей.² Качественное содержание инновации как процесса зафиксировано в итоговых документах международной конференции «Научно-техническая и инновационная политика России»; в частности там отмечено: «Инновация – это процесс создания нового технологического продукта и распространения его по всей экономике, а в долгосрочном плане – это принципиальный источник благосостояния»³. Аналогично трактуют данное понятие и другие словари и справочники по рыночной экономике.⁴ Госкомстат России, вводя в 1994 году новую форму статистической отчетности по инновациям, определил под ней «внедрение новой или усовершенствованной продукции, новых или усовершенствованных технологических процессов»⁵.

По способу организации инновационного процесса, можно выделить три модели инновационного предпринимательства: модель, основанную на внутренней организации, когда инновация реализуется внутри компании, кооперации с ее подразделениями на основе взаимодействия по инновационному проекту; внешней организации при помощи контрактов, когда создание, новых видов продукции (инновации) выполняется сторонними организациями; когда для реализации инновационного проекта учреждаются дочерние венчурные структуры, привлекающие дополнительные капитальные ресурсы.⁶

С другой стороны, многие ученые понимают под инновацией не процесс изменений, а его *результат*; тогда под инновацией подразумеваются «новый продукт или услуга, способ их производства, новшество в организационной, финансо-

¹ Лойко, Л.В. Жизненный цикл инновации // Практика и вопросы изобретательской работы: Материалы краткосрочного семинара. — СПб.: ДНТП, 1992. — С. 63–65.

² Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. — М.: Внешторгиздат, 1993. — С. 221.

³ Научно-технический потенциал и научно-техническая политика // Общество и экономика. 1993. — № 7–8. — С. 3–20.

⁴ Деловой мир: Словарь-справочник предпринимателя. — М., 1992. — С. 293.; Толковый словарь рыночной экономики / Под ред. В.П. Тарасова. — 2-е доп. изд. — М.: РИФ Глория, 1993. — С. 301.; Энциклопедический словарь рыночного и планового хозяйства: немецко-англо-русский словарь. — Т.1,2. — Мюнхен – Лондон – Нью-Йорк – Париж: K.G.Saur, 1992. — С. 1045.

⁵ Инструкция по составлению статистической отчетности об инновационной деятельности промышленного объединения (предприятия): Утв. пост. Госкомстата России от 12.08.94. № 130. — М., 1994. — С.4.

⁶ Иванченко, В. Проблемы инновационного воспроизводства / В. Иванченко, В. Иванченко // Экономист. — 2007. — № 2. — С. 21–28.

вой, научно-исследовательской и других сферах, любое усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат или создающее условия для такой экономии».¹

Новизна потребительских свойств – один из важных аспектов инновации.² Трактую инновацию как результат творческого процесса, большинство авторов в качестве синонимов данного термина используют понятия «нововведение» и «новшество», в то время как другие представители научной мысли не придерживаются подобного мнения, а синонимизируя термины «инновация» и «нововведение», новшество считают результатом первых двух, представленным в виде конкретного результата творческой деятельности.³

Подтверждением такого понимания термина «инновация» являются материалы состоявшейся в 2002 г. второй окружной конференции «Активная инновационная политика – основа экономического возрождения России», согласно которым «инновация – это идея, обязательно работающая, внедренная, материализованная в новом конкретном материале, изделии, технологическом или ином усовершенствовании, технологии, оригинальном управленческом решении».⁴

Проведенный анализ подходов к определению содержания «инновации» свидетельствует о неоднозначности этого понятия. По нашему мнению, *инновация – это оригинальное проявление научно-технического прогресса, обладающее элементом новизны, результат творческого труда, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта, нового технологического процесса, обладающего совокупностью функций по производству товара или услуги, удовлетворяющего потребностям рынка и приносящего эффект*. Каждая инновация уникальна, а их внедрение снижает затраты на производство продукции. Поэтому инновация – это совокупность технических новшеств и экологического эффекта. Таким образом, инновацией считается мера, которая повышает производительность труда,

¹ Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры: Препринт доклада / Науч. рук. Е.Б. Муханова. – М.: Ин-т экономики АН СССР, 1991. – 41с.; *Ионов, М.* Инновационная сфера: состояние и перспективы // *Экономист*. 1993. – № 10. – С. 62–67.; *Молчанов, Н.И.* Инновационный процесс: Организация и маркетинг. – СПб.: СПбГУ, 1995. – С. 144.; *Завлин, П.Н.* Инновационная деятельность в условиях рынка / П.Н. Завлин, А.А. Ипатов, А.С. Кулагин. – СПб.: Наука, 1994. – С. 192.

² *Кутейников, А.А.* Искусство быть новатором: (Мировой опыт «рискового бизнеса»). – М.: Знание. – 1990. – С. 64.; *Кудров, В.М.* Научно-технический прогресс: заметки о мировом опыте // *Общество и экономика*. – 1993. – № 7–8. – С. 21–26.; *Рыночная экономика: Словарь* / Под общ. ред. Г.Я. Кипермана. – М.: Республика, 1993. – С. 524.; *Моисеева, Н.К.* Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 1993. – С. 221.

³ *Краюхин, Г.А.* Регулирование инновационных процессов в регионе / Г.А. Краюхин, Л.Г. Головач, Л.Ф. Шайбакова / Под. ред. д.э.н. проф. Г.А. Краюхина. СПбГИЭА. – СПб., 1997. – С. 239.

⁴ *Штенников, В.* Инновации в рационализации / В. Штенников, И. Беляева // *Журнал Управление компанией*. – 2006. – № 2 (57)

увеличивает конкурентоспособность и обеспечивает получение добавочной прибыли (рентабельности).

Оперируя категорией «инновация» необходимо разделять понятия «нововведение» и «новшество».

Нововведение – совершенствование определенной части технологического или производственного процесса, не требующее остановки производства и значительных экономических затрат. Нововведение не изменяет организационные и производственно-технологические процессы. Оно направлено как на улучшение процесса изготовления, так и на совершенствование конечного продукта (товара или услуги).

Новшество – творческая мысль, проявляющая себя в элементах производственно-технологической деятельности, которая может иметь дальнейшее развитие в нововведении или инновации. К новшеству можно отнести изобретение или рационализаторское предложение, которое не требует больших экономических затрат. В основном, оно позволяет совершенствовать технологический процесс или организацию производственно-хозяйственной деятельности.

Развивая приведенные нами определения, отметим, что под термином «инновация» понимается нововведение во всех областях человеческой деятельности, включая производственно-техническую, организационную, управленческую и другие виды деятельности. Здесь следует обратить внимание на то, что *инновация (нововведение) – это способ организации деятельности по воплощению знаний в практические новшества для возможно полного удовлетворения существующих и новых потребностей индивидов и организаций, социальных групп и общностей, всего общества.*

С экономической точки зрения, инновационный итог следует рассматривать как сложный процесс качественного развития производства, сопровождающегося ростом доходов всех его участников.

Понятно, что с позиций разработки и внедрения новшеств инновации должны отличаться, прежде всего, характеристиками получаемого продукта или услуг, которые в конечном итоге оцениваются с точки зрения приносимого ими эффекта. Поэтому интерес к увеличению выделения средств на финансирование научных исследований и разработок вполне оправдан. Государство заинтересовано в совершенствовании технологических процессов, в повышении производительности труда и качества продукции. С другой стороны, рассмотрение инновационной деятельности как проявления творческого начала в повышении эффективности производства за счет использования нестандартных решений есть стратегический путь развития страны, ведущий к обеспечению независимости ее экономики от продажи сырьевых ресурсов, иностранных займов и других подобного рода факторов, влияющих на социально-экономическое развитие.

Часто понятия «инновация» и «новая техника» отождествляются, однако «инновация» шире, чем «новая техника». Оно применяется ко всем новшествам в производственной, организационной, финансовой, научно-исследовательской,

учебной и других сферах, обеспечивающих получение максимального социально-экономического эффекта за счет использования интеллектуального потенциала.

По характеру предметного содержания виды инноваций представлены на рис. 1.2.

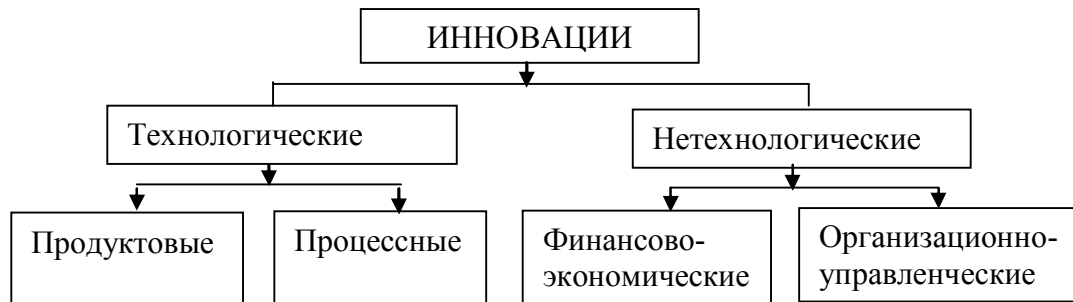


Рис. 1.2. Виды инноваций по характеру предметного содержания

В основе терминологии инноваций в условиях рыночной экономики лежат международные стандарты, рекомендации по которым приняты в Осло в 1992 г., отсюда название – «Руководство Осло». Они разработаны применительно к технологическим инновациям и охватывают новые продукты и процессы, а также значительные технологические изменения.¹

Технологические инновации – это инновации, направленные на получение и применение новых знаний для решения технологических и инженерных задач в области обеспечения функционирования техники и производства в организации как единой системе. К ним относят все изменения, определяющие научно-технический прогресс и затрагивающие средства и методы организации производства, технологии производства. Признаки отнесения инноваций к технологическим представлены на рис. 1.3. Технологические инновации, как видно из рис. 1.2., делятся на *продуктовые* и *процессные*.

Продуктовые инновации включают разработку и внедрение технологически новых и технологически усовершенствованных продуктов. Технологически новый продукт – продукт, технологические характеристики, функциональные признаки, конструктивное выполнение, дополнительные операции которого, а также состав применяемых материалов и компонентов существенно отличаются от аналогичных показателей ранее произведенных продуктов, т.к. создание его основывается на принципиально новых технологиях, на сочетании существующих технологий.

¹ Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual. Paris: OECD, Eurostat, 1997.



Рисунок 1.3. Признаки отнесения инноваций к виду «технологические инновации»¹

Если у существующего продукта, улучшаются качественные характеристики, повышается экономическая эффективность производства путем использования более эффективных компонентов и материалов, то такой продукт называется технологически усовершенствованным продуктом.

Процессные инновации включают разработку и внедрение технологически новых или технологически значительно усовершенствованных производственных

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. — М.: Ассоциация Менеджеров. 2008. — С. 104.

методов, включая методы передачи продуктов. Инновации такого рода могут быть основаны на использовании нового производственного оборудования, новых методов организации производственного оборудования или на совокупности двух названных способов, а также на использовании результатов исследований и разработок¹.

К *нетехнологическим инновациям* относят разработки организационного, управленческого, правового, социального и экологического характера.

Финансово-экономические инновации – это инновации, направленные на изменение экономического механизма управления, в том числе и на изменения ценообразования, системы материальных стимулов, системы оплаты труда и т. п.

К *организационно-управленческим инновациям* относятся инновации, направленные на изменения в системе управления организации для достижения целей её функционирования и развития. Суть, виды и значения организационно-управленческих организаций будут рассмотрены в главе 2.

Вопрос о том, какие инновации первичны (технологические или организационно-управленческие), не имеет однозначного ответа. В одних компаниях, особенно длительно (и монопольно) работающих на рынке, сама система управления не способна произвести своевременные изменения в области своего технологического развития; лишь реформирование подходов к управлению и реструктуризация бизнеса способны повысить их инновационную восприимчивость и активность в технологической области. В других компаниях организационно-управленческие инновации стимулируются потребностями инновационного развития в производственно-технологической сфере: новыми высокотехнологичными процессами нельзя управлять старыми методами.

Основные характеристики организационно-управленческих инноваций, отличающие их от технологических инноваций:

- осуществляются в области организации и управления;
- не имеют прямого экономического эффекта, а количественные оценки косвенного эффекта либо сложны и трудоемки, либо приблизительны и неточны.

Отличие технологических и организационно-управленческих инноваций заключается в подходах к расчетам и обоснованию их результатов. Специфика организационно-управленческих инноваций состоит в том, что часто невозможно оценить их эффективность традиционными способами, поскольку эффект от их реализации оказывает косвенное влияние на результаты бизнеса и не всегда поддается выделению.²

По уровню новизны различают:

¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 24 июня 1998 года № 832 «О концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998 – 2000 годы».

² Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. — М.: Ассоциация Менеджеров. 2008. — С. 104.

- базовые (радикальные) инновации, открывающие принципиально новые практические средства для новых потребностей (появление колеса, письменности, автомобиля, самолета, конвейера, телевизора, компьютера, мобильных телефонов);

- совершенствующие (модифицирующие) инновации, которые видоизменяют существующие практические средства для лучшего удовлетворения имеющихся потребностей (различные марки автомобилей, компьютеров).

Полностью принимая точку зрения член-корреспондента РАН Н. Лапина, приведем его аргументацию инновационного процесса и жизненного цикла, характеризующих инновацию как целостный способ организации деятельности по воплощению знаний в новшество, создаваемое и распространяемое до тех пор, пока есть спрос на него.¹

Как было отмечено выше, *инновационный процесс* – это последовательность действий по созданию, материализации и коммерциализации продуктов интеллектуальной деятельности.

Структура инновационного процесса определяется внутренней, предметной логикой движения от идеи новшества до его использования конечным потребителем². Выделяют от 5 до 9 стадий и ряд этапов внутри стадий. Одна из типовых моделей представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Стадии промышленной инновации

Изобретение	Техническая реализация					Рынок
1	2	3	4	5	6	7
Научные исследования и разработки	Инженерно-техническая разработка и конструирование	Создание прототипа	Запуск пробного производства	Подготовка оснастки и оборудования	Производство	Маркетинг

Инновационный процесс можно представить в следующей технологической цепи: фундаментальные и прикладные исследования – создание объекта техники или технологий – его правовая охрана – введение объекта в хозяйственный оборот (коммерциализация).

Организация инновационных процессов охватывает информационную, научную, проектно-конструкторскую, производственную, вспомогательную, экономико-управленческую и социально-культурную деятельность и носит многовариантный характер. Особое значение придается заделу в научных исследованиях и проектно-конструкторских проработках, позволяющему сократить время на соз-

¹ Лапин, Н. Целенаправленное воплощение знаний в инновациях / Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 6. – С. 103–114.

² Программа «Социально-экономическое развитие и управление на местном уровне: новое качество роста». – www.urbanecomomics.ru.

дание инновации. При этом наиболее значимыми с точки зрения трудоемкости и важности получения конечных результатов, определяющих их новизну и научно-технический прогресс в инвестиционно-строительной сфере, являются научная и проектно- (опытно) конструкторская деятельность

Возможные варианты организации научных исследований, как правило, отличаются последовательностью выполнения работ, структурой ресурсов, характером развертывания работ во времени и возможными организационными связями. Рациональной считается такая организация инновационных процессов, которая сочетает в себе оптимальное соотношение величины затрат на создание инноваций и сроков их получения и реализации. Для реализации полученных в сфере науки знаний исключительное значение имеет техническая база научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

Организация инновационных процессов в сфере науки отличается спецификой работы научных, конструкторских и проектных коллективов. Известно, что предмет труда научных работников и специалистов в большинстве случаев не имеет вещественного выражения. В его качестве чаще всего выступают ранее накопленные человеческие знания, информация о которых содержится в публикациях, результатах исследований и разработках, зарегистрированных изобретениях, открытиях, функционирующих системах и т. п. В связи с этим надо отметить, что переход на рыночные отношения и коммерциализация информации в нашей стране создали более благоприятные условия для получения достоверной информации. Следовательно, усложнился труд ученых и специалистов, работающих не только непосредственно в сфере науки и научного обслуживания, но и в организациях, использующих знания в целях их успешного использования в экономической деятельности организаций.

Вместе с тем, стадии инновационного процесса образуют *цикл инновационной деятельности*. Функционирование этого цикла имеет воспроизводственный характер (см. рис. 1.4.).

По способу организации инновационного процесса в любой организации, включая и государственные предприятия, можно выделить три модели инновационного цикла. Перечислим их.

Локальное производство инноваций основано на внутренней организации производства и использования (потребления) т.е когда инновация реализуется внутри компании. Оно включает стадии:

- разработка проекта инновации (стадия 1), в том числе техническое и экономическое ее обоснование;
- первое освоение новшества (стадия 2), в том числе прикладные исследования, разработки, изготовление опытного образца, первое производство новшества для нужд организации-заказчика;
- первое использование новшества (стадия 6), его потребление внутри организации-заказчика, в том числе первый опыт сервисного обеспечения.



Рисунок 1.4. Стадии инновационного процесса

Этот мини-цикл возможен в организациях с «внутренними рынками» и представляет собой, по сути, квазирыночный и непродолжительный процесс.

При *монопольном производстве новшества*, как и в первом случае, производство новшества осуществляют организации-создатели, но свою продукцию они продают через внешний рынок (стадия 5), адресуя ее многим потребителям. Возникает промежуточный воспроизводственный цикл, когда рыночный механизм включен, но его действие ограничено наличием единственного производителя. Он позволяет организации-производителю определять рыночные цены и получать монопольную сверхприбыль.

Расширенное производство новшества характеризуется тем, что это производство осваивается многими организациями. Цикл инновационного процесса становится полным. Между второй и пятой стадиями предыдущего цикла появляются еще две стадии – распространение методов производства новшества (ноу-хау) и форм его использования (стадия 3); расширенное производство новшества (стадия 4). Кроме того, возникает финишная стадия – рутинизация производства и самого «новшества» в окружающей среде вплоть до насыщения рынка данным «новшеством» и прекращения его производства (стадия 7).

Только теперь в полной мере вступают в действие рыночные механизмы, которые интегрируют производителей и потребителей инновации, «разгоняют» инновационный процесс до максимальной интенсивности (конечно, при участии менеджмента как необходимого дополнительного регулятора).

Жизненный цикл инновации выражает динамику взаимодействия инновационного процесса с его внешней средой, его эффективность для изготовителей и потребителей новшества.

Жизненный цикл локального инновационного процесса ограничен внедрением новшества только в организации-заказчике. Это, строго говоря, *квазирыночный жизненный цикл*, его основные стадии – старт, быстрый рост, насыщение.

Монопольное производство новшества до поры до времени не встречает на рынке конкурентов, но с появлением других производителей того же новшества такая угроза нарастает. Можно считать это *монопольно-рыночным жизненным циклом инновации*.

Расширенное производство новшества от начала до конца является рыночной формой инновационного процесса, при этом интенсивность конкуренции нарастает, организации-производители инноваций снижают цены на новшество, чтобы обеспечить расширенное его производство и сохранение высокой прибыли. Говорить о *расширенно-рыночном жизненном цикле инновации* можно, если сформирован и работает рынок интеллектуальных продуктов в рамках контрактных и сетевых отношений¹ (включая разделение ответственности и риска) между наукой, производством, государственными, властными и управленческими структурами, бизнесом (включая инвесторов) и потреблением (начиная с создания интеллектуального продукта в виде новых идей, концепций, технологий, методов и т.д.).

В этом цикле различают пять основных стадий: старт, быстрый рост, зрелость, насыщение (уменьшение потребности в новшестве), финиш.

С этих позиций следует оценивать и эффективность инновации. Такая оценка может проводиться по многим критериям. Необходимо учитывать, как минимум, два основных критерия: вклад инновации в рентабельность (разница между издержками на инновацию и доходами от ее осуществления) и в конкурентоспособность организации (влияние на обеспеченность компании заказами и на загрузку ее мощностей).

Здесь следует обратить внимание на окончательную стадию сложного, дорогостоящего и длительного инвестиционного процесса – использование (внедрение). Только после завершения стадии эффективного внедрения инноваций в организациях, в оптимальные сроки, общество получает реальную отдачу (конечный результат) от затрат на весь инновационный процесс – от фундаментальных иссле-

¹ Подробнее см.: Асаул, А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтеева / Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2004. – С. 256.

дований до широкого использования материализованных новшеств.¹ Кроме того, общество несет значительные потери, связанные с затратами на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, которые остаются не внедренными. Это первый фактор.

Другой фактор связан с тем, что внедрение – это не только самая важная, дорогостоящая и длительная стадия общего инновационного процесса, на котором проявляются конечные результаты, но и самое отстающее и слабое звено.

В настоящее время разработку и освоение инноваций осуществляют около 10,6 % промышленных организаций. В структуре произведенной продукции затраты на инновации составляют примерно 5 %, в то время как в конце 1980-х годов их доля была 60 – 70 %. При этом наибольшую долю в затратах на инновации российских организаций составляло приобретение машин и оборудования (62,2 %). В то же время на приобретение новых технологий расходовалось только 18,3 % средств, затрачиваемых на инновации. Из них на приобретение прав, патентов, лицензий, промышленных образцов и полезных моделей – 10,5 %.

В общем объеме затрат на инновации подавляющую долю составляют собственные средства организации – 82,3 %, доля иностранных инвестиций – 5,3 %, федерального бюджета – 2,8 % бюджетов субъектов Российской Федерации – 1,3 %, внебюджетных и фондовая составляет 6 %) ¹. Необходимо отметить, что доля прикладных исследований в России сократилась до 15,9 %, что свидетельствует об ослаблении связей между этапами инновационного цикла.²

В настоящее время уже сложилась система, когда ученые не нацелены на внедрение своих открытий в производство, а заинтересованы в выполнении тем исследования, получении патента, подготовке отчета и публикации результатов исследований. В то же время производственники продолжают использовать устаревший производственный аппарат и не проявляют должной активности в поисках и применении прогрессивных инноваций. Этому способствуют не только недостаток инвестиций и отсутствие тесной взаимосвязи науки с производством, но и широкие возможности достижения организациями достаточного благополучия при устаревшем производственном аппарате за счет непрерывного роста цен и тарифов

Кроме того, бытует мнение, что для успешного инновационного развития экономики достаточно сделать научные открытия, создать научные разработки и найти инвестора, а остальные стадии и этапы, связанные с внедрением, в том числе пусконаладочные работы и освоение проектных технико-экономических показателей, произойдут автоматически. Поэтому организационно-экономическая проблема и, соответственно, стадия внедрения инноваций на совещаниях и конферен-

¹ О законодательном обеспечении инновационной деятельности в Российской Федерации // Инновации, 2002, № 5.

² Семенова, А. Управление инновационными процессами / Экономист. – 2005. – № 5. – С. 46–47

циях не обсуждаются, отсутствуют отраслевые методические указания, инструкции. Нет разработок по содержанию и организации этой стадии в технических проектах.

В реальной жизни данная стадия существует, но выполняется без заранее установленных планов и программ, часто стихийно, хаотично и некачественно, в зависимости от опыта и интуиции отдельных исполнителей, с ошибками и просчетами. Специалисты организаций оказываются неподготовленными к выполнению специфических и сложных этапов по организации работ на стадии внедрения, которые по содержанию и способам выполнения принципиально отличаются от работ по организации производства на действующих, нормально работающих предприятиях, после того как ими достигнуты все проектные технико-экономические показатели.

В общем инновационном процессе необходимо учитывать и еще одну стадию – подготовки к внедрению, которая, как и стадия внедрения, организационно и технически не проработана. На этой стадии должны быть выполнены все работы (этапы), которые создают условия для эффективного внедрения инноваций, в том числе определение потребностей в инновациях, их поиск, размещение заказов на изготовление оборудования.

В 1965-1985 гг. все этапы стадии подготовки к внедрению выполняли или организовывали выполнение специалисты технических управлений отраслевых министерств. После ликвидации министерств этапы стадии подготовки оказались вне поля зрения всех структур, которые прямо или косвенно обеспечивают обновление производства, в том числе проектировщиков и специалистов организаций.

В структуре общего инновационного процесса не просматриваются стадии, соединяющие науку с реальным производством. Это *прикладные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и соответствующие институты*. После распада СССР и ликвидации отраслевых министерств перестали существовать и указанные институты и организации. В итоге оказалось, что созданные в научном секторе новшества остаются неосвоенными, а организации не могут их использовать для обновления устаревшего производственного аппарата.

Научные достижения и проекты слабо используются в реальном производстве из-за отсутствия инфраструктуры соединения науки с производством, незаинтересованности ученых во внедрении своих научных разработок в реальное производство. В результате, обладая несомненными конкурентными преимуществами по таким важнейшим параметрам современной экономики, как научно-технологический потенциал и качество трудовых ресурсов, наша страна в 2004 г. по уровню конкурентоспособности заняла 56-е место из 60. В России эффективность использования ресурсов в 2-3 раза ниже, чем в промышленно развитых странах Запада, удельный вес российской продукции, конкурентоспособной на внешнем рынке, составляет всего лишь 0,5 %.¹

¹ Черной, Л. О материализации инноваций / Экономист. – 2007. – № 3. – С. 11–15.

В этих условиях те организации, которые занимаются инновационной деятельностью, нередко приобретают технологии, машины и аппараты за рубежом и приспособливают их к своим производственным условиям. Однако нередко импортные новшества оказываются морально устаревшими, не всегда вписываются в существующий производственный процесс и не оказывают положительного влияния на ускорение инновационного развития. Целесообразно убедить управленческие структуры в том, что зарубежные страны никогда не продадут России, самые прогрессивные образцы новой технологии и техники, пока не получат от них адекватной отдачи в собственной стране. Поэтому за счет покупки зарубежных технологий и простого копирования зарубежных организационно-управленческих решений невозможно стать конкурентоспособной страной. В этих условиях стимулирование отечественных научных разработок и создание механизма реализации инноваций должно стать приоритетным направлением развития экономики страны.

Принимая аргументацию А. Игольникова и З. Коровиной¹, что неблагоприятная ситуация с внедрением новой техники и других новшеств в производство усугубляется потому, что в научно-техническом и инновационном процессе отсутствует стадия подготовки к внедрению и такие важные ее этапы, как пусконаладочные работы и освоение проектных технико-экономических показателей, новых производств, уже привычным стало убеждение, что сразу после ввода в эксплуатацию новые производства начинают работать на проектных скоростях и режимах, с проектной себестоимостью и прибылью, а также, что инновационное развитие экономики зависит только от достижений науки и объема инвестиций, при этом игнорируется необходимость высокого уровня организации внедрения инноваций в производство. Необходимо привести и точку зрения член-корреспондента РАН А.А. Дынина, по мнению которого «все возрастающее количество стадий инновационного процесса (включая маркетинг, производство, продажи) выносятся во «внешнюю среду». В своем пределе эта тенденция приводит к тому, что крупная организация оставляет за собой поиск инновационных идей, разработки и проектирование концепции нововведений и свой товарный знак (бренд). Все остальные функции осуществляются другими независимыми компаниями. Однако на организации – инновационном лидере лежит совершенно новая функция: системная интеграция всех элементов и стадий инновационного и производственного циклов в рамках формирующейся вокруг нововведения сети независимых компаний. Это предполагает еще более высокую степень ответственности лидера за адекватную увязку деловой стратегии и технологического развития. Реализация функции системного интегратора нововведений дает возможность привлекать значительные финансовые потоки для обеспечения нововведения в рамках сети.²

¹ Игольников, А. Значение стадии внедрения в инновационном развитии / А. Игольников, З. Коровина // Экономист. — 2007. — № 4.

² Инновационная экономика. 2-е изд. М., 2004. — С. 352.

Следующие группы проблем состоят в том, что собственники и руководители компаний не заинтересованы экономически в эффективном и массовом обновлении производства, ибо обновление влечет в массовом порядке подготовку и переподготовку кадров. Включая и подготовку профессиональных менеджеров.

Вывод. Высокотехнологичная продукция предполагает наличие высококвалифицированного персонала всех уровней и специальностей.

Ныне в России в компаниях переобучением охвачено только 7 % всех занятых, в том числе переобучением рабочих – 1 %, тогда как норма переобучающихся в год в Китае превышает 44 %, в том числе среди рабочих – 28 %, а в Бразилии – 53 % и 45 % соответственно. И у нас должна быть организована подготовка и переподготовка кадров всех уровней и специальностей вообще, но, прежде всего, кадров массовых профессий.¹ А пока в большинстве отечественных организаций будут работать специалисты, не готовые к восприятию нового, то достижения науки и техники не найдут применения.

Необходимость специальных знаний по выведению на рынок такого специфического товара, как наукоемкая разработка. Большинство специалистов сходятся во мнении, что причиной низкой инновационной активности служит, в первую очередь, отсутствие менеджеров, обладающих серьезным опытом ведения инновационной деятельности в рыночных условиях. Корни этой проблемы уходят в прошлое и связаны с ориентацией научно-исследовательских организаций на выполнение государственных, в основном, военно-промышленных, заказов, и отсутствием ранее возможностей для самостоятельного выведения на рынок новых изделий.

Развитие горизонтальных связей и информационное обеспечение инновационного бизнеса². Проведенный профессором Н.Н. Шиловой³ анализ проблем, связанных с ускорением интеграции науки и производства, внедрением инновационных процессов в промышленности показывает также, что многие из них проистекают из-за отсутствия хорошо сформированной инфраструктуры поддержки горизонтальных связей между организациями промышленности, научными и финансовыми организациями.

На данный момент организации практически не располагают информацией о том, какие разработки ведутся в научных организациях региона. Некоторые организации ведут закупки компонентов для своих производств в других регионах и странах, хотя аналогичные разработки имеются в местных компаниях и НИИ. В результате, как показывают исследования спроса и предложения на научно-

¹ *Симчера, В.М.* В России денег хватает, в России дефицит эффективных решений // Экономическое возрождение России. – 2008. – № 3.

² Подробнее см. *Асаул, А.Н.* Предпринимательские сети в строительстве / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтеева / Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2005. – С. 256.

³ *Шилова, Н.Н.* Решение проблемы устойчивого развития региона на основе инновационных технологий / Н.Н. Шилова. – Тюмень: ООО «Сити-пресс», ТГУ, 2007.

исследовательские разработки, наблюдается определенное рассогласование в деятельности региональной науки и промышленности.

Выходом из сложившейся ситуации является активизация работы информационных центров, собирающих и распространяющих информацию о научных исследованиях и разработках организаций, а также о спросе на наукоемкую продукцию со стороны организаций промышленности. Сегодня практически во всех странах мира действуют специализированные информационные компании, позволяющие установить контакт между разработчиками и производителями наукоемкой продукции. В Европе, например, такие компании объединены в целую сеть – Европейскую ассоциацию технологической и инновационной информации.

Финансирование инновационной деятельности. 58 % НИОКР у нас финансируется государством, в мире 20 %, во Франции 30 %.¹ Недостаток финансовых средств указывается большинством компаний в качестве причины, мешающей развитию инновационной деятельности. Однако это лишь поверхностное видение проблемы. Дело в том, что в зависимости от стадии разработки привлекаемые ресурсы могут иметь разное происхождение, разный объем и, соответственно, механизм получения и использования (см. табл. 1.2.).

Среди них не выделены специальные гранты и фондовая поддержка, инвестирование по венчурному механизму, кредиты, хозяйственные договоры и другие. Каждый из этих источников имеет свою специфику и поэтому помощь организации в правильном определении инвестиционного ресурса может стать основой для успешной реализации его инновационного проекта в целом.

Серьезной поддержкой науки и инноваций является выстраиваемая в РФ система специальных налоговых льгот сферы НИОКР. Это могут быть как федеральные льготы, так и региональные, практика применения которых не достаточно известна организациям или еще недостаточно четко установилась. Здесь необходимо отметить также вопросы правильности налогообложения научно-технической и инновационной деятельности, использование средств из специально образуемых фондов, налоговые освобождения для организаций, прошедших государственную аккредитацию.

Недостаточно проработана и правовая база для того, чтобы отечественные ноу-хау шли на внутренний рынок. Проблеме создания развитой инфраструктуры инновационной деятельности (включая трансфер знаний, разработок), научно обоснованного экономико-правового ее обеспечения, посвящен параграф 1.2.

Тем не менее, следует отметить, что за последние десять лет изменилось отношение к новым технологиям. Главным достижением можно считать создание особой инновационной системы, которая включает в себя и методологию, и организацию проектов, и способы повышения инновационной активности организаций и реформирование научно-образовательных центров.

¹ Симчера, В.М. В России денег хватает, в России дефицит эффективных решений // Экономическое возрождение России. – 2008. – № 3.

**Организационные формы финансирования
инновационной деятельности, принятые в мировой практике**

Форма	Возможные инвесторы	Получатели заемных средств	Преимущества использования формы	Сложности использования формы в условиях нашей страны
Дефицитное финансирование	Правительства иностранных государств. Международные финансовые институты. Предприятия и организации РФ	Правительство Российской Федерации	Возможность государственного регулирования и контроля инвестиций	Нецелевой характер финансирования. Рост внешнего и внутреннего государственного долга. Увеличение расходной части бюджета
Акционерное (корпоративное) финансирование	Коммерческие банки. Институциональные инвесторы	Корпорации. Предприятия	Вариабельность использования инвестиции у корпорации (предприятия)	Нецелевой характер инвестиций. Работа только на конкретном рынке ценных бумаг, а не на рынке реальных проектов. Высокий уровень риска инвестора
Проектное финансирование	Правительства. Международные финансовые институты. Коммерческие банки. Отечественные предприятия. Иностранные инвесторы. Институциональные инвесторы	Инвестиционный проект. Инновационный проект	Целевой характер финансирования. Распределение рисков. Гарантии государств – участников финансовых учреждений. Высокий уровень контроля	Зависимость от инвестиционного климата. Высокий уровень кредитных рисков. Неустойчивое законодательство и налоговый режим

Помимо этого, начала формироваться инновационная инфраструктура.

В условиях развитого рынка интеллектуальных продуктов научной сферы баланс интересов субъектов инновационной деятельности и потребителя может быть достигнут в цене интеллектуальных продуктов, и на основе защищенных авторских прав через процесс их коммерциализации. Развитый рынок интеллектуальных продуктов, в том числе объектов интеллектуальной собственности, может быть, охарактеризован как система экономических отношений, посредством которых на основе динамики спроса и предложения осуществляются: спецификация и передача прав собственности и на интеллектуальные продукты с соблюдением прав субъектов инновационной деятельности в сфере интеллектуальной собствен-

ности; распределение рыночного пространства между конкурирующими вариантами использования этих продуктов и производства на их основе товаров; реализация этих товаров с распределением доходов, отвечающим интересам участвующих субъектов, когда производитель и потребитель не могут использовать интеллектуальные продукты, не неся издержек и не оплачивая в полной мере их альтернативную стоимость.

Инновационную деятельность осуществляют люди и организации¹, являющиеся не просто участниками инновационной деятельности, а ее субъектами, т.е. источником активности, направленным на инновации.

Автор инновации – первичный субъект инновационного процесса. Это – автор идеи практического новшества и предложения об ее осуществлении, которое адресовано конкретной организации. Термин «автор инновации» – собирательный; это может быть не один, а несколько человек, выполняющих разные функции.

Первая функция – открытие, изобретение самой идеи практического новшества. Люди, обладающие способностями «рождать идеи», представляют собой интеллектуально-инновационный капитал нации, страны, общества и заслуживают самой высокой оценки и поддержки – как моральной, так и материальной. Их право интеллектуальной собственности должно быть защищено законом и обычаем.

Вторая функция – придание идее новшества такой степени конкретности, которая достаточна для подготовки идеи к реализации. Это требует практического склада ума, что свойственно не всем изобретателям идей. Люди такого склада ума – незаменимые соавторы изобретателей. Поэтому прикладную ориентацию придает идее новшества или сам изобретатель этой идеи, или другой человек.

Наконец, третья функция – воплощение идеи новшества в виде заявки на осуществление в конкретной организации (фирме). В каждой организации, осуществляющей нововведения, имеется форма, в которой отражены определенные требования к содержанию заявки; в этих требованиях аккумулирован предшествующий опыт инновации, который помогает избежать типовых ошибок. В числе таких требований – представление патента или иного сертификата на новшество; авторское обоснование тех практических качеств новшества, его особенностей, которые вызовут потребительский спрос, достаточный для получения прибыли, и др. В заявке также указывается персональный состав авторов и фиксируется право авторского надзора за осуществлением новшества.

Организации, осуществляющие инновационную деятельность, могут быть разного типа. Преобладающая доля инноваций создается в рамках инновационных организаций, самостоятельных или входящих в состав корпоративных объединений, работающих в сфере науки и производства.

¹ *Лапин, Н.* Целенаправленное воплощение знаний в инновациях // Проблемы теории и перспективы управления. – 2008. – № 6. – С. 105–114.

В зависимости от рыночного потенциала, проводимой государством политики в области поддержки инновационной деятельности, а также используемой стратегии развития, малые строительные организации инновационной направленности могут различаться:

- спецификой создаваемых инноваций, в качестве которых выступают строительная техника, технологии, материалы, конструкции, организационные решения и др.;

- уровнем использования имеющихся знаний при проведении фундаментальных или прикладных исследований, опытно-конструкторских работ;

- организационной структурой управления и территориальным размещением отдельных подразделений;

- структурой иерархических связей подразделений (вертикальных, горизонтальных, смешанных) корпоративных организаций;

- величиной организации;

- организационно-правовой формой собственности, преобладающей в организации.

Привлечение инновационных организаций в наукоемкие отрасли для выполнения НИОКР, посреднических, коммерческих, консультационных и других услуг или производства определенной строительной продукции становится эффективным направлением их развития. Как показывает зарубежный опыт, особенно сильны позиции малых инновационных строительных организаций в таких направлениях деятельности, как строительные материалы и конструкции, отопление и вентиляция, где особенно интенсивно идет процесс смены поколений продукции, связанный с потоком радикальных инновационных изменений. При этом в малых фирмах затраты на одного ученого и инженера в два раза меньше, чем в крупных, где из-за отсутствия заказов творческий потенциал специалистов не всегда используется в полной мере.

Наряду с малыми формами организации инновационной деятельности широкое распространение получают корпорации, ассоциации и консорциумы, технологические парки (научные, инновационные, экологические, конверсионные, технологические деревни и бизнес-парки), инкубаторы, объединяющие «новорожденные» научные, инженерные и экономические коллективы молодых творческих специалистов. В крупных регионах получают развитие научно-производственные комплексы (РНИК). Все эти организации создают предпосылки и условия для ускоренного освоения и реализации многих инноваций на внутреннем и внешних рынках.

Приведенные классификации инновационных организаций можно рассматривать не только с позиций организационных признаков, но и с точки зрения принадлежности различным формам собственности. В настоящее время существуют:

- организации с государственной формой собственности. Это в массе своей институты Российской Академии наук, Российской Академии архитектуры и строительных наук и др. государственных академий;

- организации с акционерной формой собственности;
- организации с кооперативной формой собственности;
- организации с частной формой собственности;
- ассоциации организаций, занятых разрешением определенных научных проблем.

Перспективы развития инновационных организаций в России связаны, прежде всего, с реализацией национальной системы государственно-общественной поддержки в области развития науки и технологий, и экспорта наукоемкой продукции за счет внедрения ресурсосберегающих технологий.

*Руководитель организации*¹ – лицо, принимающее решения относительно инноваций, осуществляемых данной организацией. Решение этих вопросов на практике возложено на технического директора (главного инженера).

Действия руководителя в отношении проектов сопряжены с ответственностью перед организацией и требуют управленческого искусства.

Вопреки широко распространенному мнению, в цепочке «новатор – инноватор – потребитель» в России слабым звеном является не столько недостаточное финансирование, сколько отсутствие навыков управления инновационным процессом. В настоящее время специалисты, занимающиеся разработкой и внедрением организационно-управленческих инноваций в российских компаниях, действуют либо по наитию, либо на основе знаний, полученных в западных школах бизнеса. Однако вопрос о компетенциях менеджеров, иницилирующих и реализующих организационно-управленческие инновации, до настоящего времени в России даже не поднимался и программы их подготовки в отдельные направления образования не выделялись.

Менеджер инновационной деятельности обеспечивает эффективное управление инновационным процессом. Он назначается решающим лицом после принятия авторской заявки как приемлемой для подготовки обоснования и плана реализации проекта инновации. Сфера его компетенции охватывает, в частности, следующие области:

- координация и контроль качества подготовки обоснования и плана реализации проекта;

- поэтапная координация деятельности сторон-участниц, при сохранении прямой ответственности за представителями этих сторон;

- отслеживание потребительского спроса и поведения клиентов;

- учет и регистрация динамики реализации проекта;

- контроль прохождения рубежей (ключевых событий) проекта;

- предупреждение, обнаружение причин рассогласования и сбоев в инновационном процессе;

¹ *Лапин, Н.* Целенаправленное воплощение знаний в инновациях // Проблемы теории и перспективы управления. – 2008. – № 6. – С. 105–114.

подготовка предложений о досрочном завершении проекта при обнаружении признаков его катастрофы;

организация поэтапной оценки личных результатов действий участников, их поощрений и санкций;

организация проверки и приема результатов проекта.

Представленная совокупность функций требует высокой профессиональной подготовки менеджера инновационной деятельности. Он должен иметь высшее образование по специальности «Управление инновациями» или по одной из базовых специальностей, относящихся к сфере деятельности организации, иметь солидную подготовку в области экономики, менеджмента и социологии, представлять собой творческую личность с четко выраженными организационными способностями¹.

В настоящее время отсутствуют единые общедоказательные требования к минимуму компетенций менеджеров в области организационно-управленческих инноваций. Вследствие этого особый интерес вызывает мнение представителей бизнес-сообщества о компетенциях, которыми должен обладать менеджер инновационной деятельности (см. рис. 1.5.).²

К числу основных профессиональных компетенций отнесены стратегический менеджмент и проектирование бизнес-процессов (более 50 % ответов респондентов по каждой профессиональной компетенции). Не менее важными являются компетенции в области мотивации персонала, аналитической деятельности, управления проектами и преодоления сопротивления коллектива (около 40 % ответов респондентов по каждой профессиональной компетенции).

Формирование профессиональных компетенций менеджеров в области управления в России, как правило, обеспечивается в образовательных центрах, осуществляющих подготовку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации (включая дополнительное профессиональное образование) менеджеров и специалистов по управлению инновационной деятельностью при реализации соответствующих образовательных программ.

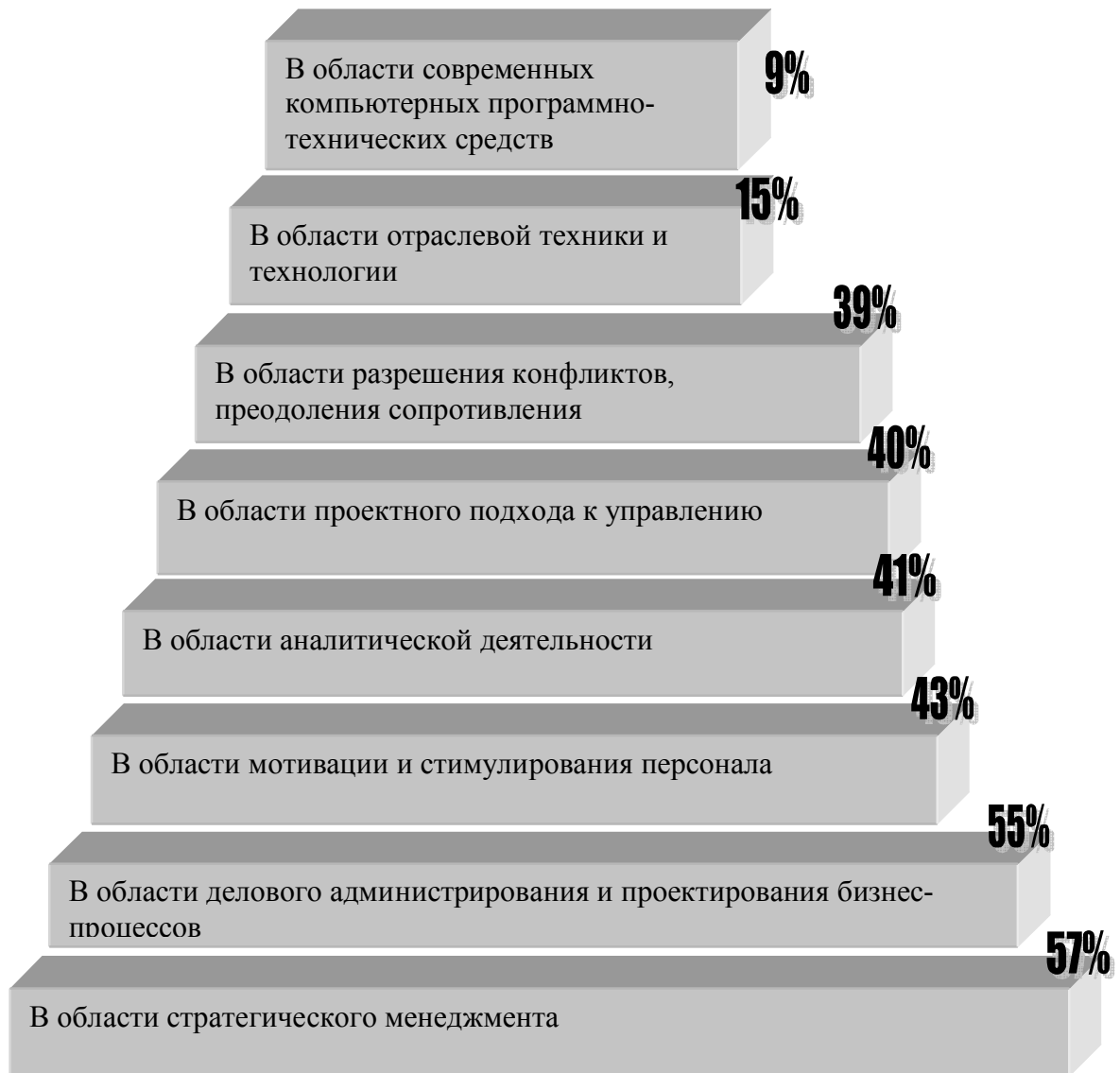
Следует обратить внимание на то, что профессиональный стандарт по профессии «Менеджер инновационной деятельности в научно-технической и производственной сферах»³, при всей своей несомненной практической ценности, не выделяет каких-либо особых компетенций в области организационно-

¹ Аллингтон, М. А.. Управление проектами Инновационное развитие территорий в России и ЕС: опыт, проблемы, перспективы. Кн. 3: Коммерческое развитие научно-исследовательских организаций России. – М.: Сканрус, 2001.

² Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

³ Профессиональный стандарт по профессии «Менеджер инновационной деятельности в научно-технической и производственной сферах», утвержденный постановлением Минтруда России 5 марта 2004 г. № 34.

управленческих инноваций. Кроме того, названные в стандарте компетенции не являются едиными для всех менеджеров и специалистов, участвующих в процессе формирования и реализации организационно-управленческих инноваций, они зависят от положения конкретного менеджера или специалиста в структуре организации, специфики его зоны компетенции.



Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рис. 1.5. Основные требования к профессиональным компетенциям менеджера инновационной деятельности¹

¹ Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Укрупненно компетенции можно сгруппировать по 5 уровням принятия решений:¹

I уровень – топ-менеджмент, отвечающий за развитие компании в целом; при этом в составе полномочий нет различий между крупными и малыми предприятиями, промышленными и сервисными и т. п.;

II уровень – межфункциональные целевые руководители инновационных проектов и программ, реализуемых в процессе развития компании; на малых предприятиях данный уровень компетенций может отсутствовать либо совпадать с компетенциями 1-го уровня (поглощаться ими);

III уровень – руководители функциональных подразделений, участвующих в процессе инновационного развития компании; на малых предприятиях к данному уровню компетенций могут быть отнесены функциональные заместители руководителя компании, которые на крупных предприятиях обладают компетенциями 1-го уровня;

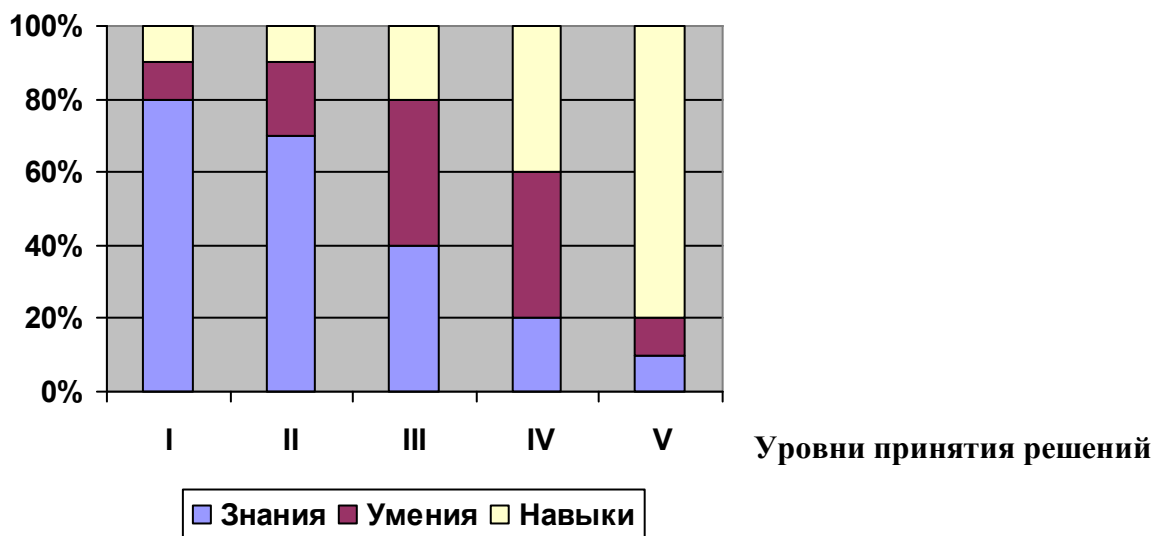
IV уровень – аналитики и специалисты подразделений по управлению инновациями; на малых предприятиях данный уровень компетенций может отсутствовать либо совпадать с компетенциями III-го уровня (поглощаться ими);

V уровень – специалисты подразделений компании, исполнители отдельных работ.

Структура компетенций по указанным уровням принятия решений определяется соотношением знаний, умений и навыков, необходимых для успешной и эффективной деятельности по реализации организационно-управленческих инноваций (рис. 1.6).

На рисунке представлены результаты обработки материалов анкетирования слушателей магистерской программы «Менеджмент высоких технологий» МГУ им. М.В. Ломоносова в 2004-2005 гг.; магистерской программы «Управление инновационными проектами» АНХ при Правительстве РФ в 2003 г.; слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства Российской Федерации в ГУУ в 2003-2005 гг.

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация Менеджеров. 2008. – С. 104.

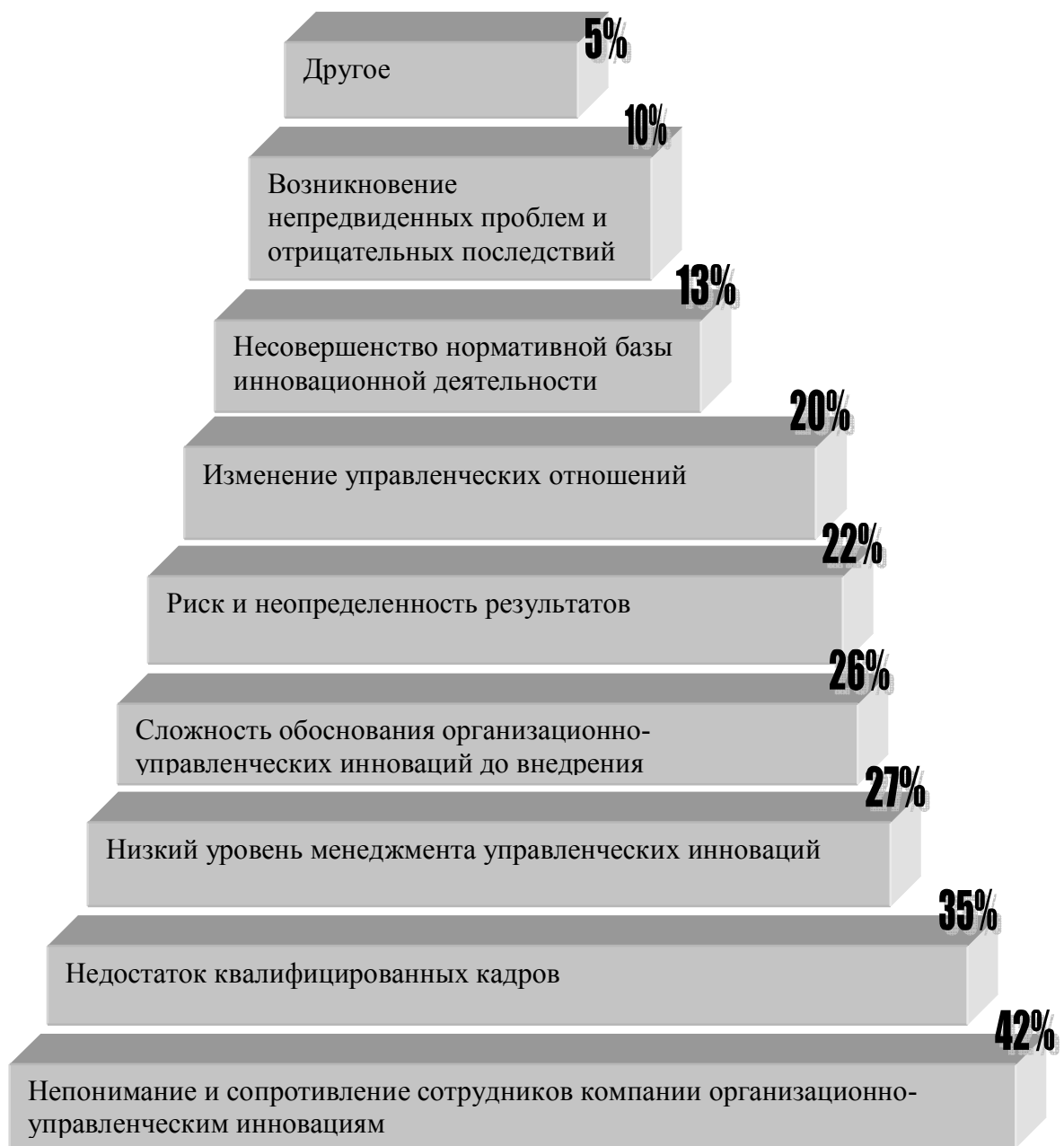


На рисунке представлены результаты обработки материалов анкетирования слушателей магистерской программы «Менеджмент высоких технологий» МГУ им. М.В. Ломоносова в 2004-2005 гг.; магистерской программы «Управление инновационными проектами» АНХ при Правительстве РФ в 2003 г.; слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства Российской Федерации в ГУУ в 2003-2005 гг.

Рисунок 1.6. Структура компетенций руководителей и специалистов компании в области управления по уровням принятия решений

Участники проведенного Ассоциацией Менеджеров исследования¹ среди факторов, мешающих внедрению организационно-управленческих инноваций, выделяют уровень подготовки персонала, о чем свидетельствует рис. 1.7. Прежде всего, речь идет о непонимании и, соответственно, сопротивлении персонала инновациям в управлении (42 %). Также респонденты отмечают недостаток квалифицированных кадров (35 %) и низкий уровень менеджмента управленческих инноваций (27 %). Это свидетельствует о том, что качество реализованных нововведений в управлении зависит от компетенций менеджеров.

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация Менеджеров. 2008. – С. 104.



Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.7. Факторы, препятствующие и сдерживающие внедрение организационно-управленческих инноваций в российских компаниях.¹

¹ Источник: Ассоциация Менеджментов, 2008.

Недостаточная квалификация управленцев является существенным ограничителем инновационного процесса. Сопротивление персонала связано в первую очередь с отсутствием квалифицированных менеджеров, способных выявлять конкретные проблемы и определять пути их решения, выявлять направления деятельности компании, требующие изменений и нововведений, а также умеющих внедрить наиболее выгодные в сложившихся условиях управленческие новшества.

Изменить ситуацию могут образовательные программы в данной области. В частности, реальные кейсы организационно-управленческих нововведений компаний, работающих на российском рынке, позволяют проанализировать существующие практики с точки зрения классических подходов к науке управления инновациями.

Следует подчеркнуть и положительные моменты работы по преодолению факторов, сдерживающих использование управленческих инноваций: преодоление субъективных трудностей, связанных с внедрением новшеств в системе управления компании, способствует мобилизации имеющегося кадрового потенциала и мотивации участников инновационного процесса.

Кроме того, вместе с новыми организационно-управленческими технологиями приходят и новые (часто более квалифицированные и молодые) специалисты.

Непонимание и сопротивление сотрудников компании организационно-управленческим инновациям

В организационно-управленческом отношении инновационный проект – это временная формально-целевая структура, включенная в более широкую организационную систему с матричной структурой управления. Каждый такой проект имеет уникальные характеристики и требует от менеджера овладения новыми слоями информации. Многообразие функций и ролевых позиций участников предполагает способность менеджера своевременно реагировать на конфликтные ситуации внутри проекта и между проектом и его организационной средой. Особую роль в реализации проекта играет использование ресурсов и возможностей маркетинга, как на этапе разработки нового товара, так и на этапе оценки коммерческого потенциала инновационных разработок.

Персонал проекта образуют все работники организации, непосредственно участвующие в инновационном процессе. Это далеко не однородное множество, оно дифференцируется по скорости восприятия инноваций.

Исследования Э. Роджерса показали, что по скорости восприятия инноваций работники организаций подразделяются на пять групп¹. *Инноваторы* воспринимают инновации предельно быстро, готовы идти на определенный риск, разрабатывая и проверяя идеи. Доминантная черта характера – изобретательство и рационализаторство. Доля инноваторов среди персонала организаций составляет около 2,5 %. *Работники с очень быстрой восприимчивостью* инноваций воспринимают

¹ Цит. по: *Перлаки И.* Нововведения организациях. – М.: Экономика, 1980.

новшества быстро, но после определенных рассуждений. Доминантная черта характера – чуткое прислушивание. Охотно выступают в роли местных авторитетов. Их доля в организациях – 13 %. Работники с быстрой восприимчивостью воспринимают инновации быстрее, чем средние работники, но только иногда оказываются в роли руководителей. Доминантная черта характера – рассудительность. Их доля в организациях – 34 %. *Работники с медленной восприимчивостью* принимают инновации лишь под давлением мнения большинства работников. Доминантная черта характера – скептицизм. Их доля в организациях – 34 %. *Работники с очень медленной восприимчивостью* не согласны с любой инновацией. Доминантная черта характера – традиционализм. Воспринимают инновацию лишь тогда, когда она становится традицией. Их доля в организациях – 16 %.

За основу структурирования персонала проекта, по мнению Н. Лапина¹ может быть принято многообразие функций, выполняемых в инновационном процессе работников организаций-акторов. Он выделяет такие их группы: эксперты, маркетологи, разработчики, проектировщики, изготовители, распространители.

Следует особо подчеркнуть значимость *разграничения прав собственности на интеллектуальные продукты (объекты интеллектуальной собственности, между субъектами) инновационной деятельности*. Без спецификации прав невозможна цивилизованная коммерциализация интеллектуальных продуктов и сделки по их передаче, преодоление негативных экстерналий ситуаций (внешних эффектов) и связанных с ними конфликтов, противоречий. Интересы продавцов и покупателей согласуются как напрямую, так и через институт посредничества, уровень цен обуславливается в том числе и различными конкурентными вариантами коммерциализации прав на материализованные интеллектуальные продукты, включая объекты интеллектуальной собственности.

В нашей стране баланс интересов участников рынка часто не обеспечивается, и не только, как считают теоретики и практики, в связи с дефицитом платежеспособного спроса на данные товары. Немалые трудности для согласования интересов создают специфические особенности рынка интеллектуальных продуктов. Структурно-логическая модель отечественного рынка интеллектуальных продуктов в сравнении с рынком товаров повседневного спроса² приведена в таблице 1.3.

Исходя из рассмотренных характеристик, можно сделать вывод о том, что *рынок интеллектуальных продуктов является рынком несовершенной конкуренции*, причем со своими специфическими признаками. Но связаны они не только с монополией обладателей исключительных прав на такие интеллектуальные продукты как объекты интеллектуальной собственности (что традиционно отмечается исследователями).

¹ Лапин, Н. Целенаправленное воплощение знаний в инновациях // Проблемы теории и перспективы управления. – 2008. – № 6. – С. 105–114.

² Волкова, Т. Условия инновационного обмена // Экономист. – 2005. – № 3. – С.54–60.

Таблица 1.3.

Структурно-логическая модель отечественного рынка интеллектуальных продуктов в сравнении с рынком товаров повседневного спроса¹

Характеристика	Рынок	
	товаров повседневного спроса	интеллектуальных продуктов (включая объекты интеллектуальной собственности)
1	2	3
Число продавцов и покупателей	Большое	Относительно небольшое
Соотношение интересов продавцов и покупателей	Сбалансированное	Слабо сбалансированное
Однородность товара	Абсолютная или очень высокая	Отсутствует или незначительная
Взаимозаменяемость единиц товара	Абсолютная или очень высокая	Отсутствует или незначительная
Материально-предметное воплощение товара	Товар в натуральной, вещественной форме	Ограниченное материально-предметное воплощение (предназначен как для материального, так и интеллектуального потребления)
Характер сделок по степени открытости	Преобладают публичные (в том числе биржевые) сделки	Сделки носят преимущественно частный, индивидуальный характер
Пространственно-временной характер сделок	Линейный	Сферический (возможность реализации нескольким лицам одного и того же продукта и(или) прав на него, получений соответствующих доходов)
Доступность информации о товаре и рынке	Очень высокая	Доступ к информации обычно затруднен
Степень осведомленности продавцов и покупателей о реальной востребованности, конкурентоспособности товара и ценах	Высокая или очень высокая	Преимущественно невысокая (характерна асимметрия информации)
Динамика цен	Колебание цен относительно невелико	Цены могут часто изменяться в широких пределах, в том числе под влиянием субъективных факторов
Роль нерыночных факторов в реализации интеллектуального продукта, осуществлении сделок купли-продажи	Незначительная	Существенная (велика роль государственно-административного и научно-профессионального институтов, в рамках которых складывается отличная от рынка институциональная среда)

¹ Там же.

Правовое, нормативное регулирование отношений заинтересованных субъектов, способов использования товаров и сделок с ними, охраны авторских прав, непосредственно воздействующее на цены	Относительно незначительное	Значительное (обусловлено нередко высоким уровнем "размытости" прав, большими затратами на спецификацию прав авторов и других заинтересованных субъектов, высокими транзакционными издержками)
---	-----------------------------	--

Единого подхода в решении ряда проблем рынка интеллектуальных продуктов нет¹. Так, изучая особенности рынка инноваций преимущественно с точки зрения концентрации рынка (индекс концентрации рынка определяется как доля или процент общих продаж отрасли, приходящийся на несколько крупных фирм), Ф. Шерер и Д. Росс пришли к выводу о спорности позиции одного из ведущих исследователей рынка инноваций – Й. Шумпетера. Он считал крупные монополистические фирмы наиболее подходящими структурами для введения в хозяйственный оборот технологических инноваций.² Вместе с тем, как полагают эти ученые, объективно необходимы различные виды конкуренции, а не только ее противоположности – чистая монополия и чистая конкуренция. Чистая конкуренция способствует преодолению X-неэффективности, т. е. технологической неэффективности (по Х. Лейбенстайну), но «не существует невидимой руки, которая гарантировала бы, что конкуренция установит правильный темп инноваций». При этом Ф.М. Шерер и Д. Росс справедливо, на наш взгляд, выделяют значимость патентной защиты разработок и для авторов (создателей), и для инвесторов. Для первых – это возможность окупить свои затраты с получением дохода, для вторых – необходимое условие вложения в тот или иной проект финансовых средств, нередко очень значительных. При исследовании такой сложной проблемы представляется продуктивным предложенный этими учеными теоретико-методологический подход, основанный на учете экономических интересов субъектов рынка с опорой на естественный критерий, при котором сумма всех видов эффектов для потребителей и производителей максимально превосходит расходы на НИОКР (см. гл. 2).

¹ Шерер, Ф. М. Структура отраслевых рынков / Ф.М. Шерер, Д. Росс Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – VI. – С. 67, 629, 660, 615, 620, 608.

² По данным директора НИИ статистики Росстата проф. В.М. Симчеры: «в инновационной деятельности наибольшие успехи имеют исследовательские группы с численностью 25-40 чел.» // в статье «В России денег хватает, в России дефицит эффективных решений / Экономическое возрождение России. – 2008. – № 3.

1.2. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью

Весьма существенным условием повышения эффективности инновационной деятельности и *коммерциализации объектов интеллектуальной собственности* (ИС) является их конкурентоспособность, значение которой усиливается с появлением конкурирующих производителей интеллектуальной продукции. Но о какой конкурентоспособности созданных результатов научно-технической деятельности и полученной продукции можно говорить при отсутствии их правовой защиты? Именно для решения этих задач в организациях функционирует координирующий орган, в роли которого выступают имеющиеся в организации структуры (например, научно-технические советы) и специально создаваемые комиссии.

В компетенцию таких структур, как правило, входят вопросы общекорпоративного управления инновационной деятельностью и специальные вопросы, связанные с управлением интеллектуальной собственностью (ИС):

- принятие решений о способе коммерциализации технологии (использование в собственном производстве, продажа лицензии);
- согласование лицензионных договоров;
- согласование договоров о взаимоотношениях между автором инновации и организацией;
- рассмотрение споров и разрешение конфликтов в сфере интеллектуальной собственности.

Общеизвестно, что интеллектуальный продукт, как объект авторского и изобретательского права, включающий научно-технические разработки, научные произведения и пр., является интеллектуальной собственностью (ИС) организации, что подразумевает не только его создание и эффективное использование, но и надежную правовую защиту¹ и эффективное управление ИС.

Эти функции возлагаются на подразделения, которые могут называться по-разному: например «управление интеллектуальной собственностью», «департамент патентно-лицензионной политики», «патентно-правовой отдел» и т. д. Главное, что эти подразделения *осуществляют управление интеллектуальной собственностью организации*. Принимая непосредственное участие в разработке стратегии развития компании, эти структуры являются основным самостоятельным подразделением и должны подчиняться непосредственно руководителю организации.

¹ «Защита и контроль за соблюдением прав интеллектуальной собственности должны способствовать внедрению технологических нововведений и передаче и распространению технологий для обоюдной выгоды производителей и пользователей технологических знаний таким образом, который бы способствовал социальному и экономическому благосостоянию, а также балансу прав и обязанностей» (Из Соглашения о торговых аспектах прав интеллектуальной собственности, действующего в рамках ВТО).

По мнению советника руководителя Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатент) Н. Орловой, деятельность этих подразделений должна включать следующие функции¹:

1. Обеспечение правовой охраны созданных результатов научно-технической деятельности (РНТД).

2. Организация, научно-методическое обеспечение, проведение и анализ результатов патентных исследований технического уровня, тенденций развития создаваемых разработок, и патентоспособности, патентной чистоты и конкурентоспособности.

3. Выявление перспективных и приоритетных направлений развития научно-технической деятельности, исследования потребностей рынка в РНТД, созданных в организации, и разработка предложений по маркетинговой политике организации.

4. Участие в подготовке планов и программ проведения НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок).

5. Проведение инвентаризации прав интеллектуальной собственности и их оценки, учета и контроля использования объектов ИС в организации.

6. Выявление стратегических ресурсов интеллектуальной собственности и подготовка коммерческих предложений по приобретению и/или продаже объектов ИС и ноу-хау, лицензий на их использование.

7. Совершенствование внутренних нормативно-методических документов организации по вопросам создания, правовой охраны и использования объектов ИС; по вопросам распределения прав на такие объекты: вопросам выплат вознаграждений авторам, иных поощрительных выплат морального стимулирования и поощрения работников компании.

8. Организация и ведение учета и контроля исполнения договоров об отчуждении прав, лицензионных договоров, авторских договоров и иных договоров, касающихся объектов ИС.

9. Подготовка и осуществление мероприятий, направленных на борьбу с контрафактом и защиту прав организации в сфере интеллектуальной собственности в Российской Федерации и за рубежом.

10. Осуществление мероприятий по стимулированию научно-технического творчества в организации.

Для малых организаций, ежегодным числом заявок на регистрацию объектов ИС до 10 – 15, эффективным будет назначение менеджера, наделенного функциями управления ИС (планирования, организации, координации, мотивации, контроля) и обеспечивающего взаимодействие с внешними организациями, специализирующимися в области правовой охраны объектов ИС. Для крупных компаний, исследовательских институтов более целесообразным будет формирование

¹ Орлова, Н. Защищаем интеллектуальный потенциал // Журнал управление компанией . – 2008. – № 1. – С. 46–48

собственного подразделения ИС, выполняющего полный комплекс работ в данной области.

В любой компании необходимо воспитание «инновационного духа» среди персонала, усиление мотивации менеджеров к высокой инновационной восприимчивости и активности. Фактически, речь идет о поощрении эффективной реализации организационно-управленческих инноваций.

Проведенное Ассоциацией Менеджеров исследование¹ подтвердило, что именно слабая мотивация является основной причиной низкой инновационной восприимчивости и активности персонала в российских компаниях, что отражено на рис. 1.8. При этом важную роль играет не только материальное поощрение, но и система моральных стимулов.



Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.8. Направления организационного развития, обеспечивающие рост инновационной активности персонала²

Как показывает практика, менеджеры интуитивно избегают инициировать организационно-управленческие изменения, поскольку «инициатива всегда наказуема» и

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация Менеджеров. 2008. – С. 104.

² Источник: Ассоциация Менеджментов, 2008.

вся полнота ответственности за одобренные изменения ляжет на инициатора. В глазах коллег инновационно-активный сотрудник нередко рассматривается как «нарушитель и возмутитель спокойствия», что требует не только материальной компенсации дополнительной деятельности, но и моральной поддержки его инициативы. Именно поэтому 46 % респондентов отметили необходимость проведения корпоративных тренингов, направленных на формирование инновационной культуры в компании.

Разработка системы стимулирования менеджеров для повышения эффективности организационно-управленческих инноваций должна осуществляться по следующим направлениям:¹

1. Создание четких стандартов работы менеджеров путем разработки ключевых показателей эффективности (KPI) позиций с учетом их инновационной активности.

Необходимо, чтобы сотрудник компании четко представлял, как и по каким критериям оцениваются результаты его работы, чувствовал справедливость оценки своего трудового вклада и получал адекватное вознаграждение за свои достижения (в том числе и в процессе инновационного развития компании).

Важно также четко задать стандарты компетентности (перечень компетенций и требования к уровню их освоения) для каждой позиции, при этом инновационная восприимчивость должна стать одной из основных личностных компетенций, а инновационная активность должна стимулироваться требованиями к знаниям, умениям и навыкам инициации и реализации инноваций.

2. Упорядочивание и налаживание правил премиальных выплат, которые можно разделить на два блока: правила формирования премиальных фондов и правила их распределения.

На основе задания этих правил формируется управленческая культура компании, определяются баланс коллективной и индивидуальной мотивации, баланс «предпринимательского» и должностного подходов, стабильности и инновационности компании и др. Необходимо подчеркнуть, что инновации, в том числе и организационно-управленческие, становятся неотъемлемой частью функционирования компании, а недостаточно высокий уровень инновационной активности рассматривается руководством как упущение в работе.

3. Изменение навыков и установок менеджеров: «управляй не локальными заданиями, а долгосрочным целеполаганием», «зарабатывай, достигая ключевые показатели эффективности по планке «вызов», «развивай себя и свою компанию» и др. Итогом должна стать ориентация на постоянное организационное развитие и формирование стремления к постоянному совершенствованию.

Система мотивации формирования инновационной культуры в компании включает комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить высокую инновационную активность и восприимчивость работников, а также привлечь в компанию и удержать специалистов с высоким творческим потенциалом и компетенциями в области инициации и реализации организационно-

управленческих инноваций¹. Иными словами, основные цели мотивации менеджеров с высокой инновационной активностью заключаются в следующем:

- вовлечение инновационно активных сотрудников в процесс развития компании и как можно более полное использование их творческого потенциала;
- удержание в компании креативных и компетентных в сфере инновационной деятельности сотрудников.

На практике совершенствование действующей системы мотивации в направлении роста инновационной активности персонала рекомендуется в следующих случаях:

- доход от основной деятельности на одного сотрудника ниже, чем в целом по отрасли;
- затраты на обучение и повышение квалификации в компании не сопровождаются улучшением результатов деятельности;
- общие затраты на персонал превышают оптимальные значения;
- численность персонала неоправданно велика (по сравнению с данными бенчмаркинга);
- низкое качество управления, рост операционных ошибок и рисков;
- рост числа неудач при реализации новых проектов, управленческие «догострои»;
- высокая текучесть персонала;
- низкая лояльность работников компании.

Перспективы вступления России в ВТО предполагают дальнейшее развитие международной торговли и повышении активности иностранных компаний, по сути, наших конкурентов которые будут отслеживать:

- нарушения исключительных прав на новые разработки и использование контрафактной продукции;
- незащищенные патентами объекты ИС.

Поэтому адекватной реакцией на возможные угрозы современности рынка инноваций может быть только система управления ИС с целенаправленной идеологией, отработанными механизмами, четкой структурой и формализованным процессом. Система управления ИС, предложенная Д. Шульгиным², представляет собой подсистему общекорпоративной системы управления, с учетом сложившихся организационной структуры и культуры (рис. 1.9.). В частности, поскольку отношения организации с авторами инноваций, как правило, выходят далеко за рамки патентного или авторского права, подсистема управления кадрами в организации должна включать в себя согласованные элементы управления интеллектуальной деятельностью персонала, а также правами на ее результаты. Кроме того, патентно-лицензионная деятельность требует затрат, а следовательно, она должна

¹ По материалам компании «ЭКОПСИ» – <http://www.rcopsv.ru>

² Шульгин, Д. Защита интеллект // Журнал управление компанией. – 2007. – № 4. – С. 30–

быть встроена в систему бюджетирования организации в рамках инновационных стратегий развития и финансовой политики.

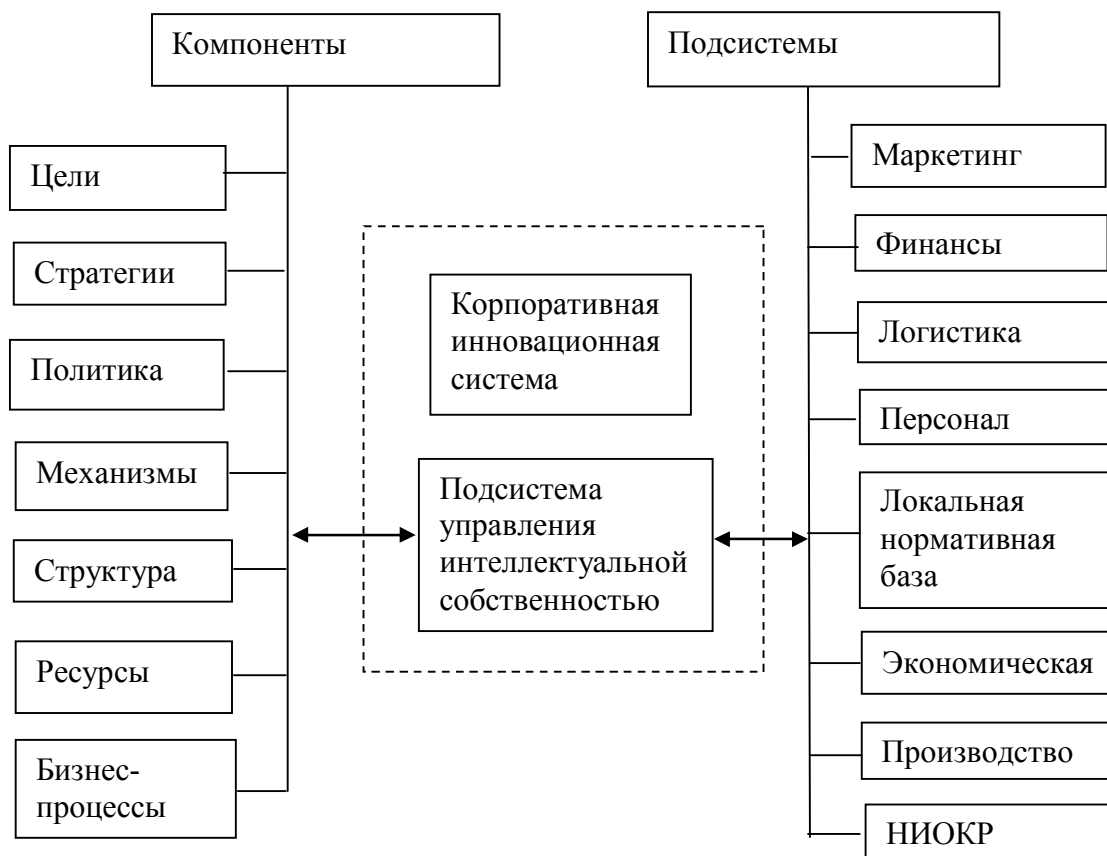


Рисунок 1.9. Подсистемы управления ИС: компоненты и связи

Коммерциализацией результатов ИД подразделения ИС занимаются во взаимодействии с подразделениями маркетинга организации, а также со специализированными подразделениями (например, отделы трансфера технологий). Подразделения, ответственные за инновационное развитие, должны находиться в постоянном взаимодействии со службой ИС организации в сфере патентно-конъюнктурных исследований, а также в области правовой охраны новых технических решений. Особую роль в обеспечении экономической безопасности компании играют систематические исследования патентной чистоты создаваемой продукции.

Весьма значимую роль в управлении ИС играет локальная нормативная база, однако руководители организаций нередко совершают ошибку, начиная формирование системы управления ИС именно с разработки нормативной документации – положений, регламентов, стандартов, поручая эту задачу специалисту по патентной работе (патентоведу). Между тем, указанные документы лишь закрепляют принятые организацией цели, стратегии, приоритеты и принципы, поэтому их раз-

работка будет эффективной только после формирования основ корпоративной идеологии, механизмов и структуры управления ИС.

Цели управления ИС как стратегическим ресурсом организации (предприятия) на взгляд Д. Шульгина, не должны ограничиваться, например, лишь увеличением числа заявок на изобретения на n процентов или даже достижением конкретного экономического эффекта от их внедрения в организации. *Интеллектуальная собственность – это весьма эффективный инструмент развития интеллектуального потенциала компании, реализации инновационной стратегии, повышения конкурентоспособности за счет использования монопольных прав на результаты интеллектуальной деятельности.* Основными стратегиями управления ИС являются:

- мотивация творческой деятельности персонала;
- обеспечение правовой охраны и патентной чистоты продукции;
- контроль нарушения патентов предприятия третьими лицами;
- развитие организационной структуры и организационной культуры.

Важнейшим приоритетом корпоративной политики в сфере ИС должно быть соблюдение экономических интересов всех участников процесса создания, правовой охраны коммерциализации и последующего использования объектов ИС.¹

На сегодня в мире наблюдаются следующие закономерности технологического развития: новая технология появляется не одна, а в связке с другими; каждый набор технологий состоит из ряда взаимодополняющих технологий; каждая базовая технология является ядром многих прикладных; прикладные технологии используются для модернизации существующих производств; направление исследовательских усилий на создание и внедрение энергосберегающих технологий; сворачивание энергоемких и быстрое развитие высокотехнологичных отраслей; повышение значения постоянного обновления производства; снижение роли экономики на изменении масштабов производства и возрастание роли способности компаний к разработке, внедрению и быстрому обновлению товаров и т. п. В рамках трансфера технологий, как и в целом в международном экономическом сотрудничестве, активно развиваются процессы глобализации и, одновременно, регионализации. Мировой опыт показывает, что наиболее распространенными коммерческими формами трансфера технологий являются патентно-лицензионная торговля правами на ИС; формирование заинтересованными партнерами совместных коллективов (организаций) ПИИ, сопровождающиеся получением нового оборудования и технологий; сдача в аренду (лизинг) техники, воплощающей в себе новую технологию; экспортно-импортные операции по оборудованию, товарам и услугам, воплощающим в себе технологии их изготовления. При этом почти 80 % всех мировых операций по коммерческой передаче технологий приходится на продажу лицензий на изобретения и «ноу-хау»¹, т.е. частичной переуступки прав.

¹ Шульгин, Д. Защита интеллекта // Журнал управление компанией. – 2007. – № 4. – С. 30–33.

Суммарная стоимость создаваемых в мире технологий в настоящее время составляет, по оценкам экспертов, около 60 % всего валового общественного продукта, а темп роста торговли ими опережает темпы роста продаж других товаров. Так, если в 1990-х годах суммарный объем торговли технологиями в мире оценивался в диапазоне от 20 до 50 млрд. дол., то в 2000 г. – уже на уровне 500 млрд. дол.¹.

Коммерческая передача (трансфер) технологий чаще всего подразумевает деятельность в сфере экспорта – импорта, хотя процесс трансфера с успехом применяется и внутри страны, правда этот рыночный механизм характерен скорее для университетов и исследовательских организаций.

Специфика объектов права ИС заключается в том, что на рынок продвигаются не собственно продукты интеллектуальной деятельности, а права на них. Соответственно, стоимость этих продуктов предстает как стоимость прав, а объектом купли-продажи предстают охранные документы, подтверждающие право на использование объектов ИС. Следовательно, регулирование рынка объектов права ИС заключается в разработке и реализации такого нормативно-правового механизма, который бы учитывал особенности правоотношений национального, межгосударственного и международного характера в части отдельных видов (патентов на изобретения, промышленных образцов, полезных моделей, свидетельств о регистрации торговых марок, географических /F1+1 названий и та к числу слабых сторон – распределение взаимосвязанных функций единого процесса по двум структурным подразделениям, требующее весьма высокой степени их взаимодействия и качества координации.

По результатам оценки относительной важности различных каналов трансфера технологии по странам, входящим в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), эксперты предпочтение отдают информационным каналам связи с промышленными компаниями, использованию изобретений третьих лиц (т.е. приобретение патентов, лицензий) и торговле оборудованием (таблица 1.4). К наименее важным и эффективным направлениям, с их точки зрения, относятся контракты на совместные НИР и приобретение готового бизнеса. Очевидно, что такая оценка связана с дифференциацией в уровнях надежности информационных каналов, степени достоверности получаемой информации и гарантий положительного результата трансфера.

¹ *Житенко Е.Д.* Трансферт технологий: причины успеха. – Режим доступа. http://www.econom.nsc.ru/eo/arhiv/ReadStatiy/2002_06/Zhitenko.htm

Таблица 1.4.

Относительная важность каналов трансферта технологий по 8-балльной шкале, баллов

Страна	Использование изобретений третьих лиц	Информационная связь с другими предприятиями	Покупка оборудования	Найм квалифицированного персонала	Использование услуг консультантов	Контракты НИР	Покупка предприятия
Австралия	4	2	1	3	5	8	7
Бельгия	4	2	6	1	3	5	7
Дания	3	1	2	5	4	6	7
Франция	2	1	3	6	4	5	7
Германия	5	1	4	2	3	6	7
Ирландия	2	1	4	7	5	3	6
Италия	5	2	1	4	3	6	8
Норвегия	2	1	8	4	3	5	6
Великобритания	2	1	5	3	4	6	7
В среднем	3,2	1,3	3,7	3,9	3,8	5,6	6,9

Источник: National Innovation Systems: Analytical Findings. — Organization for Economic Cooperation and Development: DSTI/STP/TIP(98) 6/REV1.

Приведенные в таблице данные, представляют интерес с позиции изучения предпочтений в выборе механизма трансферта технологий, преобладающих на территории тех или иных государств. Это может оказаться полезным для российских организаций при выработке условий договора о сотрудничестве с зарубежными компаниями. Исследования, проведенные Е.Д. Житенко¹ показали, что существует стойкая зависимость между категорией приобретателя (и продавца) технологии и выбираемой *формой трансферта*, которая в большей степени и определяет его конечную эффективность.

Трансферт новой технологии на момент ее разработки, т.е. в начале ее жизненного цикла, обусловлен стремлением компании к формированию и поддержанию монопольной власти на соответствующем товарном рынке.

На данном этапе интерес к владению новшеством проявляют, в первую очередь, малые, вновь организуемые с этой целью фирмы, обычно создаваемые носителями внедряемой технологии. Другой категорией покупателей новой технологии являются представители крупного бизнеса, монополизирующие уже существующий рынок и намеревающиеся с приобретением новшества обеспечить за счет его консервации или развития укрепление своего экономического положения. Обладание уникальной технологией дает возможность ее владельцу в течение опреде-

¹ Житенко Е.Д. Трансферт технологий: причины успеха. — Режим доступа. http://www.econom.nsc.ru/eo/arhiv/ReadStatiy/2002_06/Zhitenko.htm

ленного времени на вполне законных основаниях получать сверхприбыль от ее использования.

Чтобы доработать технологию и довести ее до уровня, когда становится возможным тиражирование, обеспечивающее получение дополнительного дохода, нужны дополнительные вложения капитала (и финансового, и интеллектуального). Таким капиталом обладают либо представители крупного бизнеса (финансовые ресурсы), либо носители знаний (интеллектуальный капитал). По данным мировой статистики, в среднем в общем объеме затрат на разработку технологии научная составляющая занимает 33,5 %, патентование и лицензирование – 4,6 %, работы в сфере дизайна и изготовления конструкторско-технологической документации – 24 %, анализ рынка – 6,6 %. Для завершения разработки необходимы дополнительные вложения капитала в патентование новшества – в расчете 0,137 дол. на 1 дол. затрат по НИР, на разработку дизайна нового продукта – 0,716 дол., на маркетинговые исследования – 0,197 дол.¹

Формами реализации новой технологии на данной стадии ее развития являются приобретение наиболее полного пакета прав на объекты интеллектуальной собственности в виде патента или исключительной лицензии и стратегический альянс в сфере выполнения совместных НИР.

С развитием и ростом привлекательности новой технологии ее приобретателями становятся организации среднего бизнеса, стремящиеся не к монопольной власти, но к конкурентному превосходству. К концу данной стадии развития технология приобретает стандартизованный характер, но продукт, который выпускается на базе ее применения, еще может быть подвержен изменениям, что обеспечит товаропроизводителю конкурентные преимущества. Затраты на производство продукта на основе отлаженной технологии ниже, финансовых ресурсов необходимо меньше, и она становится доступной для предприятий малого и среднего бизнеса. На стадии развития технологии и наращивания объемов ее распространения формами трансферта становятся информационная диффузия, движение интеллектуального капитала, лицензирование, а также создание совместных предприятий, где со стороны носителя технологии в уставный капитал вносятся права на объекты интеллектуальной собственности – патенты, лицензии, конструкторско-технологическая документация.

По мере дальнейшего развития технологии, на стадии зрелости, стандартизуется уже продукт, происходит снижение прибыли компаний, использующих данную технологию. Для выживания в условиях острой конкуренции компании укрупняются, а рынок монополизирован. Становятся востребованными экстенсивные формы его расширения – за счет захвата других территориальных рынков. В трансферте наступает очередь инжиниринговых услуг и прямых инвестиций в виде ноу-хау, оборудования и использования квалификации персонала. Для круп-

¹ Commercialization of Government-Funded Research: Background report.– Organization for Economic Cooperation and Development: DSTI/STP/TIP(98) 12

ного бизнеса – собственника технологии – это возможность получения дополнительного дохода в условиях снижения нормы прибыли от основного производства. На данной стадии покупателями технологии становятся предприятия малого бизнеса, осваивающие уже зрелую технологию, инвестиции в которую лишены экономического и технологического рисков начальных стадий ее освоения. Причем когда объемы продаж продукта, получаемого с применением продаваемой технологии, максимальны, и, соответственно, снижаются цены на нее, растет число покупателей из сферы малого бизнеса. Их привлекают масштабность спроса на продукт, современный научно-производственный уровень технологии и низкие цены на нее на рынке из-за отсутствия уникальности и новизны.

Механизмы трансфера «зрелой» технологии чаще всего проявляются в таких формах, как соглашения на условиях «ВОТ» («building – operate – обретение наряду с технологическим оборудованием определенных технических и управленческих знаний»), «рынок в руки» (с обеспечением сбыта продукции), а также «под готовую продукцию» (приобретение предприятия только после начала производства продукции), которые представляют собой способы передачи «готового» бизнеса. Условия «ВОТ» и «рынок в руки» применяются, главным образом, в капиталоемких инвестиционных проектах (например, в энергетике), а наиболее популярной формой соглашений остается передача «под ключ» (прежде всего, франчайзинг).

Исходя из вышесказанного, для эффективно развивающейся экономики в структуре импорта характерно преобладание приобретения патентов (т. е. новых наукоемких технологий), а в структуре экспорта – наоборот, доминирование инжиниринговых услуг (сбыт зрелых технологий). Когда баланс внешнеторгового баланса по операциям с технологиями достигается обратным соотношением, это свидетельствует о бесперспективности попыток страны занять выгодные позиции на мировых товарных рынках. И хотя страна-покупатель технологии, приобретая ее в форме инжиниринга и оборудования, теоретически получает возможность без значительных финансовых и временных затрат ликвидировать свое отставание от страны-продавца, реально достижение даже условного паритета сторон представляется весьма проблематичным из-за временного лага. Поэтому сегодня научно-техническая политика компаний развитых стран ориентируется не столько на сам акт применения новых технологий, сколько на своевременность их использования.

Трансферт технологий может осуществляться и посредством создания компаний объединенных рисков «joint venture», когда вкладом одной из сторон является передача научно-технических знаний и своей репутации в форме франшизы и дистрибьюторства, а также квалифицированного персонала и оборудования, так называемых венчурных инвестиций.

В различных странах термины «венчурный капитал» и «прямые инвестиции» понимаются неодинаково. Прямые инвестиции (private equity) – инвестиции в акционерный капитал компаний, акции которых не зарегистрированы на фондовой бирже и не участвуют в на свободном обращении на фондовом рынке. Вен-

чурный капитал (venture capital) – это источник капитала для прямого инвестирования и форма вложения средств в частные компании. Венчурный капитал направляется в компании, находящиеся на начальных стадиях развития бизнеса или на этапе его расширения. Этот вид инвестиций, как правило, используется для проведения научно-исследовательских и опытно конструкторских работ, создания и выведения нового продукта на рынок.

Венчурный капитал предоставляется на патентование или внедрение идеи, а также для финансирования нескольких последующих стадий – вплоть до запуска продукта в коммерческое производство. Дальнейшее участие в проекте называется частным финансированием. Венчурное инвестирование возможно как в формальном, так и в неформальном секторах. В первом случае основным инструментом становятся венчурные фонды (venture capital funds), объединяющие ресурсы ряда инвесторов: частных и государственных фондов, корпораций, частных лиц. Участниками неформального сектора венчурного капитала являются частные инвесторы – так называемые «бизнес ангелы».¹

Бизнес-ангелы – частные лица, инвестирующие свой собственный капитал и участвующие в управлении проектами. Рынок неформального венчурного капитала в России мало изучен, поэтому дать точные оценки его объема трудно; очевидно, однако, что спрос в данном случае значительно опережает предложение.

Возможности отдельного частного инвестора небезграничны, поэтому в финансировании крупных проектов участвуют венчурные фонды и фонды прямых инвестиций. Так как в обмен на предоставленный капитал бизнес-ангелы, венчурные фонды и фонды прямых вложений получают долю в компании, таких инвесторов называют «прямыми», а предоставленный ими капитал – прямыми инвестициями. Сейчас в России действует около 50–70 фондов прямых инвестиций. Среди них доминируют крупные иностранные структуры, вкладывающие в отечественные не менее 10 – 15 млн. дол.

Наиболее успешными по числу заключенных сделок и размеру прибыли можно назвать фонды Baring Vostok Capital Partners (проекты: телеканал СТС, сеть ресторанов «Росинтер»), Инвестиционный фонд США – Россия (проекты: компания по производству воды «Святой источник», Ломоносовский фарфоровый завод).

Венчурное инвестирование стратегически важно для России, потому что на сегодняшний день ее экономика сильно зависит от ресурсов, но эту зависимость необходимо понижать.

Наличие институционального инвестора в составе компании говорит о ее перспективности, стабильном развитии и экономической прозрачности. Венчурный фонд, как правило, обеспечивает грамотный менеджмент, следит за основными показателями, «обучает» работе на рынке и автоматически выступает гарантом многих сделок, в том числе публичного размещения акций.

¹ Журнал управление компанией. – 2007. – № 1.

Увеличение объемов производства за счет *создания новых видов продукции по-прежнему тормозится из-за серьезных, принципиально не изменившихся за последние семь лет препятствий*. Разработка и выпуск новинок сейчас входят в планы только 72 % организаций. Это наихудший результат мониторинга, начатого институтом экономики переходного периода в 2000 г. (см. рис. 1.10).

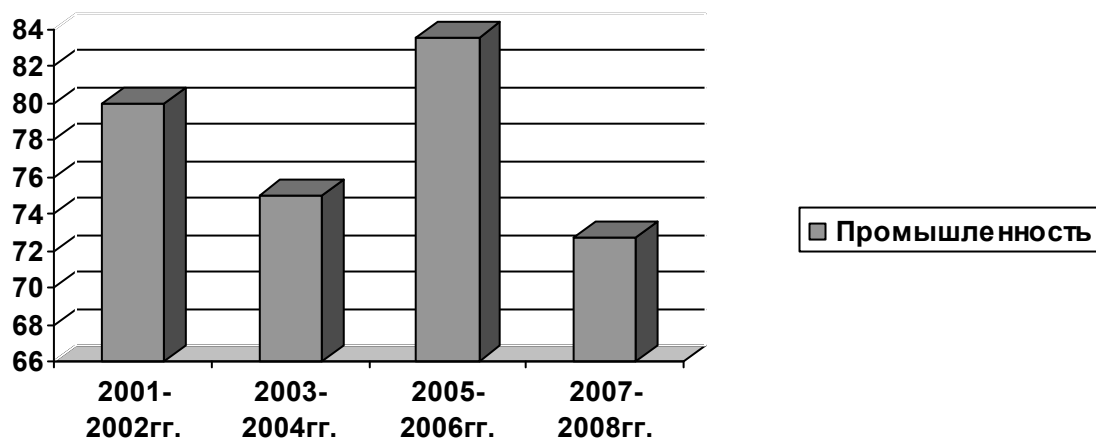


Рисунок 1.10. Склонность российской промышленности к освоению новой продукции, %

Максимальная склонность к освоению новой продукции была зарегистрирована в 2005 – 2006 гг.: о подобном намерении заявили 82% промышленных компаний.

Всего за два года этот показатель снизился на 10 процентных пунктов – более чем серьезная проблема для экономики, отнюдь не страдающей от избытка инновационной активности в промышленности.¹

Ядро инновационного развития составляет машиностроение. На современном этапе все виды машиностроения должны быть наукоемкими и высокотехнологичными, что требует разработки национальной стратегии по всем видам машиностроения. Высокая доля НИОКР в стоимости современных машин и оборудования обуславливает широкую бюджетную поддержку разработки и освоения в производстве новых моделей техники, а также лизинга и других форм стимулирования обновления машин и оборудования. По этой причине страны-лидеры не заинтересованы обеспечивать

¹ Цухло, С. Полный вперед! Промышленность тормозить не намерена, но остается со старым ассортиментом // Российская бизнес-газета. – 2007. – № 599.

Россию новой техникой. Они включают в национальные долгосрочные стратегии развитие собственного машиностроения по широкому кругу нужных для внутреннего рынка машин и оборудования¹.

В ближайшие два года, как свидетельствуют опросы, 87 % организаций, занятых в машиностроении, выведут на рынок новые продукты, в организациях черной металлургии – 81 %. Второй эшелон составляют химия и нефтехимия – 68 %, легкая – 67 % и пищевая – 62 % отрасли. Самые скромные цифры пришлись на долю стройиндустрии – 45 %, цветной металлургии – 43 % и лесопромышленного комплекса – 43 %; в мебельном производстве этот показатель составляет 76 %.

Подотрасли (по ОКВЭД) машиностроения также показали неоднородные результаты, но здесь различия не так заметны, как в разных отраслях промышленности (см. табл. 1.5). Самые умеренные планы по освоению новых продуктов почти всегда отличали производство электрических машин и электрооборудования. Лишь на 2005 – 2006 гг. в этой подотрасли был зарегистрирован небывалый всплеск активности – 100 %. Однако, по-видимому, столкнувшись с реальными проблемами, организации электротехмаша уже в конце 2006 г. существенно пересмотрели свою инновационную политику.

Таблица 1.5.

Тенденции к освоению новой продукции в различных подотраслях машиностроения (в процентах к числу ответивших)

Отрасли машиностроения	2001— 2002 гг.	2003 — 2004 гг.	2005 — 2006 гг.	2007 — 2008гг.
Производство машин и оборудования	95	87	91	90
Производство электрических машин и электрооборудования	92	84	100	78
Производство аппаратуры для радио, телевидения и связи	98	100	97	96
Производство изделий медицинской техники, средств измерений, оптических приборов и аппаратуры, часов	98	100	97	96
Производство машин и оборудования	98	100	97	96

В 2007 – 2008 гг. только 78 % производителей электрического оборудования оказались готовы к борьбе за разработку и вывод на рынок новых изделий. Такого резкого снижения склонности к созданию новых продуктов (потери составили це-

¹ Амосов, А. Вопросы перехода к инновационному типу воспроизводства // Экономика. – 2008. – № 5. – С. 23–32.

лых 22 процентных пункта!) в машиностроении еще не регистрировалось. В других же отраслях прогнозы мало менялись в течение всего периода мониторинга.¹

Чем крупнее компания, тем у нее, как правило, больше возможностей для новаторских экспериментов. Но в ближайшие два года и лидеры индустрии не смогли избежать корректировки планов в этом отношении. Сейчас только 73 % организаций, персонал которых насчитывает более 2000 чел., планируют разрабатывать новые продукты, тогда как в прежние годы соответствующий показатель доходил до 82 %. Среди производителей, в штате которых насчитывается до 500 чел., такие планы есть только у 65 % (абсолютный рекорд – 78 % зарегистрирован для периода 2005 – 2006 гг.).

Опросный подход к изучению инновационной активности организаций позволяет получать уникальную информацию, абсолютно недоступную при использовании традиционной статистики. Только опросы руководите-компаний дают возможность отслеживать помехи созданию новой продукции, причем в наиболее полной форме, поскольку эти люди аккумулируют все виды информации (технической, экономической, маркетинговой, неформальной) и способны наиболее точно расставить акценты.

Как показывают опросы ИЭПП, причин угасания инновационного энтузиазма в 2007 – 2008 гг. более чем достаточно. Ни одна из существующих помех сейчас не упоминается реже, чем два года назад. Притом упоминание четырех сдерживающих факторов либо сохранилось на максимальном уровне, либо достигло максимума. Особенно настораживает частое (в 20 % случаев) упоминание преимущества конкурентов вследствие обладания уникальными источниками энергии, сырья, технологиями, патентами и лицензиями. Понятно, что из приведенного списка руководство организаций больше всего волнуют энергия и сырье. Патенты и лицензии – не самые обязательные атрибуты современной российской промышленности.

Основная помеха промышленному «креативу» во все годы и во всех отраслях одна и та же: это «высокие издержки, необходимые для начала производства» (см. табл. 1.6).²

Сейчас частота упоминания этого фактора в целом по промышленности составляет 65 % (максимум – 73 % пришелся на 2001–2002 гг.). Частота упоминания главного сдерживающего фактора – высоких издержек начала производства – сейчас практически одинакова в машиностроении, легкой промышленности и пищевой отрасли (см. табл. 1.7). В начале мониторинга (конец 2000 г.) эту причину упоминали 81 % машиностроительных компаний, тогда как в двух других отраслях – только 59 %.

¹ Цухло, С. Создавать новое по-прежнему трудно // Журнал управления компанией. – 2007. – № 5.

² Цухло, С. Создавать новое по-прежнему трудно // Журнал управления компанией. – 2007. – № 5.

Таблица 1.6.

Помехи освоению новой продукции в российской промышленности на период 2001– 2008гг. (в процентах к числу ответивших)

		2001— 2002 гг.	2003 — 2004 гг.	2005 — 2006 гг.	2007 — 2008 гг.
1.	Нет информации о ситуации на новых рынках	21	20	13	16
2.	Низкие цены на новых рынках, не покрывающие издержек	25	31	27	29
3.	Насыщенность новых рынков сбыта и риск обвала цен	13	16	12	17
4.	Жесткое противодействие традиционных производителей	11	16	11	16
5.	Поддержка традиционных производителей местными властями	5	12	3	4
6.	Приверженность поставщиков и потребителей продукции к традиционным производителям	12	13	13	13
7.	Высокие издержки, необходимые для начала производства новой продукции	73	72	63	65
8.	Высокие транспортные издержки	15	20	7	11
9.	Невозможность быстрого достижения масштабов производства и сбыта, обеспечивающих прибыльность	46	47	38	43
10	Преимущества конкурентов вследствие обладания уникальными источниками сырья, энергии,	15	19	14	20
11	Особых препятствий нет	13	7	19	12

Таблица 1.7.

Помехи освоению новой продукции в машиностроении (М), легкой промышленности (Л) и пищевой отрасли (П) на период 2001 – 2008гг. (в процентах к числу ответивших)

		2001— 2002 гг.			2003 — 2004 гг.			2005 — 2006 гг.			2007 — 2008 гг.		
		М	Л	П	М	Л	П	М	Л	П	М	Л	П
1.	Нет информации о ситуации на новых рынках	21	18	24	19	19	13	12	17	11	18	6	11
2.	Низкие цены на новых рынках, не покрывающие издержек	21	34	25	44	20	24	33	35	13	34	46	30
3	Насыщенность новых рынков сбыта и риск обвала цен	8	13	21	17	14	7	12	20	19	17	15	21
4.	Жесткое противодействие традиционных производителей	12	9	16	15	7	16	7	2	16	19	10	19

5.	Поддержка традиционных производителей местными властями	5 8 5	14 3 4	3 2 9	4 1 10
6.	Приверженность поставщиков и потребителей продукции традиционных производителей	11 12 16	14 15 14	10 8 29	9 12 13
7.	Высокие издержки, необходимые для начала производства новой продукции	81 59 59	70 73 61	70 64 39	71 68 67
8.	Высокие транспортные издержки	13 20 8	11 5 16	3 3 12	6 11 17
9.	Невозможность быстрого достижения масштабов производства и сбыта, обеспечивающих прибыльность	54 43 40	52 48 34	46 23 26	48 38 59
10	Преимущества конкурентов вследствие обладания уникальными источниками сырья, энергии, технологиями, патентами, лицензиями	15 22 15	19 16 14	14 14 7	19 23 18
11	Особых препятствий нет	7 14 26	8 7 13	13 13 29	5 28 2

Второе место также постоянно удерживает за собой «невозможность достижения масштабов производства, обеспечивающих прибыльность» (2007 – 2008 гг. – 43 %; максимум отмечался в 2003 – 2004 гг. – 47 %). Далее традиционно упоминаются низкие цены на новых рынках, не покрывающие издержек. Если к этим трем взаимосвязанным причинам (низкая инвестиционная активность большинства компаний и дороговизна инвестиционных ресурсов) прибавить то обстоятельство, что кредиты в промышленности в основном используются для пополнения оборотных средств (59 % организаций) и в гораздо меньшей степени – для модернизации производства (38 % производителей), можно сделать вывод о наличии серьезных стабильных помех инновационному пути развития российской промышленности.¹

Таким образом, со временем произошло некоторое межотраслевое выравнивание условий запуска производства новой продукции. Резкое снижение частоты упоминания этой основной помехи в пищевой отрасли в конце 2004 г. сочетается с активизацией планов создания новых продуктов (78% против 59% в предыдущие два года). Видимо, пищевые предприятия, предполагали расширить производство за счет выхода на новые продуктовые рынки. Но уже следующий замер в конце 2006 г. показал, что радужные надежды разбились о прозу российской экономики: конкретизация инвестиционных планов сделала очевидной для большинства игроков отрасли дороговизну инвестиционного входа на новые рынки даже в условиях промышленного роста. Сейчас высокие издержки как никогда мешают пищевым компаниям создавать новые продукты.

¹ Цухло, С. Полный вперед! Промышленность тормозить не намерена, но остается со старым ассортиментом // Российская бизнес-газета. – 2007. – № 599.

Следующая по значимости причина (невозможность быстрого достижения масштабов производства и сбыта, обеспечивающих прибыльность) стоит на втором месте в машиностроении и пищевой промышленности и в последнее время на третьем – в легкой (там ее «обогнали» низкие цены на новых рынках, не покрывающие издержек начала производства, что объясняется, скорее всего, дороговизной инвестиционных ресурсов в отрасли, пока непривлекательной для вложений). В двух других рассматриваемых отраслях низкие цены занимают третью позицию.

Сопrotивление входу на новые рынки сбыта со стороны традиционных производителей сейчас, как и раньше, сильнее всего ощущается в пищевой промышленности. По всем трем составляющим (противодействие самих производителей, лояльность поставщиков и потребителей, поддержка местных властей) пищевая отрасль занимает первые места. И это неудивительно: она находится в самом благоприятном положении по сравнению с другими, поскольку лучше всего защищена от импорта и имеет самый высокий уровень внутрироссийской конкуренции. Что и заставляет пищевые компании наиболее жестко отстаивать свои позиции, используя широкий спектр приемов защиты. Совсем иная ситуация сложилась в легкой промышленности: там почти отсутствует поддержка местными властями традиционных производителей, сопротивление последних всегда было минимальным, а привязанность к ним поставщиков и потребителей невысока, по крайней мере в последние годы. Машиностроительные компании в основном сами «защищают» свои рынки, почти не прибегая к помощи властей, но стараясь обеспечить лояльность поставщиков и потребителей.

Итак, созданием новой продукции в 2005 – 2006 гг. занималось около 57 % российских промышленных организаций, хотя такие планы имели 82 %. Если спроецировать это соотношение планов и реальных действий на ближайшие годы, то разработка новых изделий в 2008 г. окажется возможной менее чем на половине российских компаний. Вряд ли такую тенденцию можно приветствовать. Поэтому нацеленность Правительства РФ на стимулирование инновационного роста российской экономики более чем обоснованна.

Особый интерес для собственников и руководителей компаний представляют результаты исследования, проведенного в 2006 г. подразделением IBM Business Consulting Services¹ в основу которого были положены материалы личных бесед более чем с 750 руководителями всемирно известных компаний.

Приведем данные опроса²83, согласно которым большинство респондентов планируют модернизировать технологические и управленческие процессы в своих компаниях и ожидают, что инновации в развитие будут стимулировать дальнейший рост компании. Руководители считают сотрудничество и партнерство между организациями важным источником новых идей для развития компаний.

¹ IBM Global CEO Study 2006 стало самым крупномасштабным мероприятием подобного рода, проведенным на столь высоком уровне.

² Цит. по Цухло, С. Успешен тот, кто допущен / Режим доступа – www.qazeta.ru.

Краткие статистические данные.

- 65 % топ-менеджеров крупнейших в мире компаний заявили, что конкуренция и рыночная ситуация заставляют их планировать проведение радикальных изменений в своих компаниях в течение ближайших двух лет.

- Более 80 % руководителей отметили, что преобразования, проводившиеся в их организациях, были не слишком успешными.

- Главным источником новых идей 76 % директоров назвали деловое партнерство, в то же время лишь половина опрошенных отметила, что масштабы делового сотрудничества их организаций достигают уровня выше среднего.

- Только 14 % руководителей указали на внутренние научные исследования и разработки как на источник новых идей.

- Главными внутренними преградами на пути внедрения инноваций 35 % топ-менеджеров считают низкий уровень корпоративной культуры и неблагоприятный климат в компании; основными внешними препятствиями 32 % опрошенных называют различные правовые ограничения. (см. рис. 1.11).

- 41 % респондентов утверждает, что основным источником инновационных идей являются сотрудники, 38 % опрошенных указывают на бизнес-партнеров и 36 % – на клиентов. То есть две трети инновационных идей в настоящее время генерируется за пределами организации.



Рисунок 1.11. Основные препятствия при внедрении инноваций в зарубежных компаниях¹

¹ Источник: The Global CEO Study, 2006.

- Примерно треть выделяемых на внедрение инноваций ресурсов направляется на преобразование бизнес-модели (реинжиниринг и/или обновление финансовой системы).

- 76 % руководителей считают, что необходимым условием внедрения инноваций является сотрудничество с другими компаниями, однако лишь 51 % опрошенных заявил о существовании деловых связей с внекорпоративными структурами.

- Наличие партнерских отношений со сторонними организациями подтвердили 73 % топ-менеджеров, работающих на развивающихся рынках, и только 47 % – на развитых.

- Говоря о проблемах, возникающих при реализации инновационных проектов, руководители утверждают, что внутренние барьеры более существенны, чем внешние, 35 % опрошенных намерены справляться с этими препятствиями путем передачи генеральному директору ответственности за внедрение инноваций.

- Около 80 % респондентов отметили огромную важность интеграции бизнеса и технологий. Однако, как и в случае с сотрудничеством, существует значительный разрыв между пониманием и воплощением идеи в жизнь: только половина топ-менеджмента предпринимает реальные шаги в этом направлении.

Приоритеты руководителей при внедрении инноваций в модель ведения бизнеса:

- 61 % опрошенных опасаются, что изменение бизнес-модели компании-конкурента может привести к радикальному изменению ситуации в их отрасли;

- 67 % респондентов отметили, что изменения в модели ведения бизнеса обычно связаны с преобразованием оргструктуры компании, а 52 % в качестве основной цели данного процесса назвали налаживание стратегических отношений с партнерами;

- 54 % руководителей заявили, что главным преимуществом инновационной бизнес-модели является ее стратегическая гибкость.

Внедрение инноваций в различных регионах мира. Данное исследование выявило существование ярких различий в отношении к ответственности за внедрение инноваций в разных географических регионах.

- В Японии, Китае, Корее и Западной Европе программа внедрения инноваций курируется генеральным директором, в то время как в Индии и США управление инновациями рассредоточено по всей компании и даже выходит за ее пределы, охватывая бизнес-партнеров и другие организации. В компаниях, работающих на наиболее развитых рынках, главная роль в инновационном менеджменте отводится директору по текущим операциям.

- 30 % руководителей крупнейших в мире компаний в настоящее время концентрируют усилия на внедрении инноваций в модель ведения бизнеса. По данным исследования, организации, быстрее своих конкурентов увеличивающие опе-

рационную прибыль, придают вдвое большее значение обновлению бизнес-модели, чем их отстающие соперники.

- 76 % опрошенных считают сотрудничество и партнерство важнейшими условиями благоприятствующими внедрению инноваций причем примерно треть новых идей, по мнению респондентов, высказывается внешними партнерами.

- Лишь 52 % руководителей утверждают что их компании активно сотрудничают с другими организациями.

- В среднем 31 % генеральных директоров различных компаний несут ответственность; за поддержку инноваций.

Инновации и финансовый успех. Организации, демонстрирующие наилучшие финансовые показатели, уделяют внимание формированию корпоративной культуры и поощряют сотрудников за индивидуальный вклад в развитие бизнеса. В таких компаниях операционная прибыль превышает средний показатель на 2 %, а темпы роста доходов – примерно на 3 %.

- Исследование выявило тесную связь между количеством деловых контактов компании и ее финансовыми показателями. Компании, доходы которых растут быстрее, гораздо больше сотрудничают с внешними организациями (на 30 %), чем их менее удачливые конкуренты.

- Нововведения в области построения бизнес-модели значительно более тесно коррелируют с ростом операционных прибылей, нежели остальные два типа инноваций (операции и продукты/услуги).

- Исследование выявило, что компании, внедряющие инновации через стратегическое партнерство, достигают самого высокого роста операционных прибылей.

- Организации, разрабатывающие инновационные подходы к построению бизнес-модели, добиваются значительного роста прибыли, а компании, создающие инновационные продукты/услуги или модифицирующие бизнес-процессы, получают не меняющуюся с течением времени прибыль.

- Компании, развивающие широкое сотрудничество с другими организациями, опережают конкурентов в плане роста доходов и средней величины операционной прибыли.

- Компании, активно занимающиеся интеграцией с внешними структурами, продемонстрировали трехкратный рост доходов по сравнению с закрытыми организациями. Эта информация согласуется с данными других финансовых исследований IBM, доказывающих, что компании, придерживающиеся политики активного сотрудничества, прежде всего в области освоения высоких технологий, увеличивают доходы на 5 % быстрее, чем их конкуренты.

- Рост общего годового дохода компаний-интеграторов на 4,6 % превысил средний показатель по выборке, их прибыль увеличилась на 178 базисных пунктов.

Сравнение с предыдущим исследованием – IBM Global CEO Study 2004 показало, что если раньше руководители организаций считали своей основной зада-

чей снижение расходов, то теперь их внимание сконцентрировано на создании условий для роста и увеличения прибыли.

По данным исследования PricewaterhouseCoopers, приведенным в статье «Как измерить инновации?»¹ почти половина первых руководителей 355 опрошенных североамериканских частных компаний предпринимает попытки оценить инновации с помощью системы числовых показателей. Они измеряют успех своих инновационных решений, используя следующие критерии: влияние на рост доходов компании (78 %), удовлетворенность клиентов (76 %), рост доходов от новых продуктов (74 %), повышение производительности труда (71 %), динамика прибыли (68 %). В то же время организации используют разные подходы для измерения своей инновационной активности и лишь немногие имеют в своем распоряжении целостную систему показателей инноваций, которая гармонично сочетается со стратегическими интересами компании.

Как выяснили исследователи консалтинговой компании Imaginatik, инновационные группы, цели работы которых можно измерить, получают значительно более ощутимую поддержку руководства, нежели группы с не поддающимися расчетам целями. Более того, подобные инновационные объединения редко воспринимаются управленческой командой компании серьезно и со временем отсутствие измеряемых показателей может поставить под угрозу само выживание новаторских инициатив. И это неудивительно: чтобы убедить собственников и руководителей организаций в преимуществах инноваций в развитие, важно продемонстрировать успех методологии и ее способность иметь поддающееся расчету влияние на бизнес. Именно такую методологию и разработал авторский коллектив Института переходного периода в составе: С. Дробышевского, А. Радыгина, И. Горшунова, О. Изрядновой, А. Ильина, Г. Мальгинова, М. Турунцевой, С. Цухло, И. Шкребеловой.²

Система показателей (метрики инноваций) помогает проанализировать способность организации к инновационным решениям и служит мерой успеха компании в этой области. Она задает формализованную базу (объективные числовые данные) для принятия управленческих решений. Это особенно важно, если учесть, что многие инновационные проекты имеют долгосрочную перспективу и высокие риски. Показатели инноваций выражают стратегические интересы компании, позволяя «встроить» инновации в бизнес-процессы и наладить отношения между теми, кто генерирует новые идеи, и управленческой командой.

Показатели помогают обоснованно распределять ресурсы между корпоративной системой управления идеями и инновационными инициативами. Плановые метрики устанавливают ожидания в отношении инновационного потенциала ком-

¹ Хомутский, Д. Как измерить инновации? // Журнал управление компанией. – 2006. – № 2

² Дробышевский, С. Инвестиционное поведение российских предприятий. / Научные труды. С. Дробышевский, А. Радыгин, И. Горшунов, О. Изряднова, А. Ильин, Г. Мальгинов, М. Турунцева, С. Цухло, И. Шкребела. ИЭПП. – М.: 2003. – С. 497.

пании, а сравнение плановых показателей с их значениями в отчетные периоды позволяет увидеть «узкие» места – процессы, финансирование которых не соответствует поставленным целям.

Показатели инноваций мотивируют персонал к инициативной работе. Четко сформулированные амбициозные цели делают сотрудников более предприимчивыми, побуждая их стремиться к выполнению поставленных задач.

В настоящее время система управления инновациями еще не получила широкого распространения и не располагает достаточным опытом для установления прикладных метрик инноваций. В существующей корпоративной практике ограничиваются в основном следующими показателями:

- 1) размер годового бюджета на новые разработки (R&D);
- 2) процентное отношение R&D-бюджета к объему годовых продаж;
- 3) количество патентов, полученных компанией за отчетный период;
- 4) количество рацпредложений, поступивших от сотрудников организаций за отчетный период. Эти метрики, безусловно, могут оказаться полезными, но они не измеряют потенциальные инновационные возможности компании и не будут иметь существенного значения при выработке стратегических решений. Так, ежегодное освоение большого корпоративного бюджета на исследовательские и опытно-конструкторские работы вовсе не гарантирует появление бесчисленного количества новых продуктов, которые потрясут рынок и станут источником дополнительных доходов компании.

Кроме того, помимо запатентованных решений у многих компаний есть ряд разработок, не защищенных патентами, а также технологические «ноу-хау», никак не фиксируемые с помощью показателя количества патентов. И, наконец, из огромного числа рацпредложений, поданных в корпоративный «ящик для предложений», могут быть реализованы лишь единицы.

Для того чтобы оценить затраты компании на инновационную деятельность требуется привлечение многих ресурсов – как внутренних, так и внешних.

Внешние консультанты. Советы внешних консультантов помогут выстроить корпоративную систему управления идеями, сформулировать методологию работы, а также найти и обучить инновационного лидера компании.

Личный состав. Расходы, связанные с персоналом, возможно, самая большая составляющая затрат на инновации. Целесообразным представляется учитывать только расходы на сотрудников, непосредственно обеспечивающих работу корпоративной системы управления инновациями (например, секретарь инновационной группы), добавляя к ним стоимость «инновационного» времени профессионально вовлеченных в данную деятельность работников компании (например, начальник производства, который является по совместительству руководителем инновационной группы, расходует 10 % своего рабочего времени на управление этой группой). Время сотрудников компании, которые вовлечены в инновационные процессы – генерацию новых идей, обсуждение рацпредложений, защиту новых концепций на различных корпоративных митингах – не учитывается как прямые затраты

на инновации, потому что творческая активность персонала является неотъемлемой частью корпоративной культуры и методом выполнения должностных обязанностей каждого работника.

Технологии. Расходы на технологии включают затраты, связанные с приобретением или собственной разработкой специального программного обеспечения, которое используется для оптимизации работы корпоративной системы управления инновациями.

Другие внешние ресурсы. В ряде случаев могут возникать расходы, связанные с покупкой специализированных баз данных, подпиской на регулярное получение онлайн-овых и печатных бюллетеней или периодических изданий по теме, изготовлением листовок, буклетов и других материалов для продвижения инновационной инициативы внутри компании и т.д.

Оптимальные наборы метрик и значения для каждого показателя могут различаться в зависимости от профильной деятельности организации, однако существует группа базовых метрик, которые можно применить в любой компании.

- ROI (return on innovation investment) – коэффициент рентабельности инноваций, который может быть рассчитан как для успешно выполненных проектов, так и для проектов, подготовленных к реализации, при условии сделанных прогнозных расчетов по росту выручки или сокращению затрат. Формула расчета ROI выглядит следующим образом: финансовый результат от инноваций может представлять собой, например, (1) дополнительный доход, который получила компания от реализации нового продукта; (2) величину превышения фактического дохода от вывода нового продукта на рынок над плановым показателем в результате более эффективного выхода на рынок; (3) величину сокращенных операционных издержек на реализацию какой-либо услуги компании; (4) прибыль организации от проникновения ее продуктов на новый сегмент рынка и т. д.

Затраты на инновации складываются из перечисленных выше составляющих, причем в знаменатель формулы не включаются расходы, связанные с процессом реализации инновационного проекта.

- Доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме прибыли за последние N лет.

Это одна из самых популярных метрик, которые используют организации – лидеры современного инновационного движения, в частности компания «ЗМ», изобретатель самоклеящихся листочков «Post-it».

- Изменение относительного роста рыночной стоимости компании по сравнению с относительным ростом отраслевого рынка за последние N лет.

В основе этого показателя лежит постулат о том, что именно инновации являются ключевым ресурсом компании, который обеспечивает ей дополнительные конкурентные преимущества и позволяет опередить среднеотраслевой рост рынка.

- Количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последние N лет. Эту метрику целесообразно использовать для

сравнения результатов, достигнутых (6 \u1082 компанией чтобы в случае спада активности вовремя принять меры для вывода организации из состояния апатии.

□ Отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений. Важнейший показатель, характеризующий эффективность корпоративной системы управления идеями.

Время, прошедшее с момента инициирования (подачи) нового предложения до запуска инновационного проекта, характеризует эффективность работы корпоративной системы управления идеями. Снижению значения этого показателя могут препятствовать далекие от оптимальных процедуры движения документов внутри компании и чрезмерная «зарегулированность» алгоритмов принятия решений.

- Отношение числа клиентов, считающих вашу компанию инновационной, к их общему количеству. Очень важный показатель, позволяющий оценить позиционирование организации в глазах клиентов и их инновационные ожидания в отношении компании.

- Инновационный индекс (innovation index). Некоторые компании пользуются комплексным показателем, характеризующим в целом способность организации к инновационной активности. Например, компания Dow Corning, мировой производитель продуктов промышленного назначения на кремниевой основе, разработала инновационный индекс, который включает количество выдвинутых новаторских идей, процент вовлеченности персонала в инновационный процесс, рост продаж компании в результате инновационной активности и количество полученных организацией патентов. Максимальное значение индекса равняется 100 единицам. Устанавливая начальное значение, компания использовала данные, собранные за предшествующий период работы, а впоследствии рассчитывала индекс регулярно, чтобы отслеживать текущее состояние инновационных компетенций компании.

Многие организации считают измерение инноваций очень сложным делом и разрабатывают собственную сложную систему инновационных метрик. Однако если чрезмерно увлечься этим процессом, показатели могут приобрести абстрактные черты и потерять связь с жизнью компании.

Томас Кучмарски, президент консалтинговой компании¹.

1. Слишком много показателей. Эта ошибка может явиться следствием двух причин: стремления сделать слишком много за очень короткий срок или нежелания избавиться от некоторых старых метрик, которые уже показали свою практическую непригодность. Результатом применения сложной системы показателей являются огромные затраты рабочего времени на сбор информации для расчета величин, которые в конечном счете оказываются неудобными для интерпретации.

¹ Цит. по Дробышевский, С. Инвестиционное поведение российских предприятий / Научные труды. С. Дробышевский, А. Радыгин, И. Горшунов, О. Изряднова, А. Ильин, Г. Мальгинов, М. Турунцева, С. Цухло, И. Шкробела. ИЭПП. — М.: 2003. — С. 497.

Чем понятнее и практичнее показатели инноваций, тем больше шансов установить разумные значения целевых величин и разработать грамотные стратегии для их достижения. Метрики инноваций должны быть соотносимы с принятой в компании системой финансовых и других внутрикорпоративных показателей или – в идеале – быть ее частью. Например, показатель ROI во многом напоминает традиционный ROI (return on investment), а процент клиентов, считающих компанию инновационной, структурно соотносится с показателями отдела маркетинга и продаж (процент клиентов, делающих повторные покупки или повторно обратившихся в компанию).

2. Проектная точка зрения на инновации. Во многих компаниях инновации рассматриваются как проекты, которые управляются в соответствии с общепринятыми методами проектного менеджмента. При этом оценка успешности инноваций осуществляется с использованием «классических» финансовых показателей для проектной деятельности – NPV, IRR и срока окупаемости инвестиций. Однако инновации – это не совокупность отдельных проектов, а непрерывный процесс инициирования, развития и отбора инновационных идей, в результате которого рождаются и претворяются в жизнь новые проекты. Инновационные идеи и концепции скорее можно считать новыми платформами, которые служат основой для появления новых продуктов или дополнений к существующим продуктовым линейкам. Поэтому применять «проектные» показатели к измерению инноваций некорректно.

3. Показатели инноваций разрабатываются и автономно используются отдельным подразделением компании. Широко распространена ситуация, когда локальные инновационные программы реализуются отдельными департаментами, например службой маркетинга или отделением по разработке новых продуктов. Эти метрики используются для оценки работы данного подразделения, но они не встроены в систему корпоративных показателей компании и не рассматриваются топ-менеджерами как стратегически важные. В этом случае инновационные инициативы носят «очаговый» характер и не охватывают жизнь всего предприятия.

4. Акцент на снижение издержек. Если ключевым документом для компании является отчет о прибылях и убытках, то скорее всего основное внимание будет уделяться снижению затрат, а не изучению потребностей клиентов и их удовлетворению с использованием инновационных методов. В то же время практика успешных предприятий свидетельствует о том, что снижение издержек всегда является неизбежным следствием концентрации интеллектуальных и организационных усилий на ожиданиях покупателей и качестве продаваемого продукта.

5. Ориентация на прошлое. Самый глубокий психологический аспект любой отчетной системы – страх наказания за недостижение поставленных целей. Ни одна самая совершенная система не в состоянии устранить этот страх. Этого можно добиться, только если относиться к результатам инновационной деятельности как к ценному опыту, который может быть использован для прогнозных целей, а показатели инноваций применять для сравнения и сопоставления. При этом поощрять-

ся должны как успехи, так и неудачи инновационных команд и их лидеров. Разумеется, такой подход оправдан только при условии искренней увлеченности и преданности персонала инновационным идеям.

На одном из регулярных корпоративных митингов отдела по разработке новых продуктов компании Frito-Lay, одного из мировых лидеров по производству и продажам легких закусок, сотрудники делились опытом своих неудач и провалов в работе. Лейтмотив выступлений был таков: неудачи не сказались на персональном карьерном росте, а результаты ошибок и провалов были использованы в дальнейшем как ценный опыт, позволяющий предотвращать подобные срывы в будущем. Такой подход к инновациям дает сотрудникам гораздо больше, чем все идеально написанные корпоративные процедуры и инструкции вместе взятые – он демонстрирует и подчеркивает желание руководителей компании принимать на себя риски и быть готовыми к провалам, которые неизбежно будут время от времени происходить при реализации новых идей.

- При разработке корпоративных показателей инноваций обязательно необходимо включать в список не только финансовые (ROI, доля прибыли от продажи новых продуктов), но и качественные метрики (доля реализованных в компании идей, время, прошедшее с момента генерации идеи до ее реализации). Динамика изменений качественных показателей поможет вовремя выявить проблемы в корпоративной системе управления идеями и принять меры до наступления кризиса.

- Актуальность используемых метрик подлежит регулярному анализу, т.к. компания развивается, и некоторые показатели могут устареть или потребовать других алгоритмов расчета.

- Система метрик будет способствовать максимальной вовлеченности персонала в инновационные процессы: только если она будет принята всеми – от совета директоров до линейных подразделений, а число показателей должно быть не более восьми-десяти метрик.

- Обязательно в системе показателей должна быть хотя бы одна метрика, характеризующая связь с клиентами (например, отношение числа клиентов, считающих вашу компанию инновационной, к их общему количеству).

- Метрики инноваций должны стать частью внутрикорпоративной системы показателей.

В заключение необходимо отметить, что любая, *самая совершенная система показателей – это всего лишь инструмент, с помощью которого в компании поддерживается система управления идеями, но именно восприимчивость управленческой команды к инновациям является тем необходимым условием, без которого инновационный процесс в компании начать невозможно.*

1.3. Организационно-управленческие инновации в предпринимательстве

Предпринимательство в странах с развитой рыночной системой хозяйствования принято рассматривать с позиции принадлежности к классической или инновационной модели. Классическая модель описывает традиционное, консервативное предпринимательство, предполагающее максимальную отдачу ресурсов и управление объемами производства. Инструменты производственной политики «отработаны» поколениями промышленников: это предприимчивость и готовность идти на строго дозированный риск; детальное знание дела, дисциплина труда, жесткие требования к наемным работникам.

Основа инновационной модели – новаторство. Здесь на первый план выходят сменяемость продукции, готовность удовлетворить будущие запросы потребителей, ориентация на внедрение и распространение новшеств. Для компаний этого типа важно не только знание теории инноваций, но и проявление инновационной активности в отношении технологических инноваций (см. § 1.1) и в сфере организации и управления компанией.

Как было отмечено в § 1.1. *организационно-управленческие инновации — это изменения в системе управления компанией для достижения целей ее функционирования и развития, т.е. изменения в системе управления компанией с целью повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности компании.* Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим представлены на рис. 1.12.¹

В Теории управления принято выделять следующие виды организационно-управленческих инноваций.

1. *Организационные нововведения* – это освоение новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, изменения соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании.

Между людьми, заполняющими организационную структуру компании (взаимодействующими между собой и зависимыми друг от друга), формируется густая сеть горизонтальных и вертикальных связей.

Она требует четкой координации и регулирования, чем и занимается система управления, с помощью которой принимаются и приводятся в исполнение решения, направленные на достижение поставленных корпорацией целей.²

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

² *Кашанина, Т.В.* Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ): учебник для вузов. -М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М. -1999. -С.815.



Рисунок 1.12. Признаки отнесения инноваций к виду «организационно-управленческие инновации»

Проблема объединения отдельных организационных систем в системно-интегрированный комплекс рассматривается с точки зрения топологической, структурно-функциональной и социально-экономической интеграции. Топологическая интеграция предполагает объединение в одну систему проектных, общестроительных, специализированных, комплектующих, монтажных и пусконаладочных, подразделений организации. При этом достигается интеграция управленческих функций и задач: стратегического планирования, материально-технического снабжения, управления научно-техническим прогрессом и т.п. К топологической интеграции относится также интеграция внешняя, т.е. взаимосвязи организационной системы с поставщиками материалов, транспортными организациями, заказчиком, поставщиками оборудования. Целью такой интеграции является создание рациональных материально-технических взаимосвязей в системе.¹

Эффективность функционирования любой организационной системы обеспечивается механизмами взаимодействия отдельных частей компании при достижении поставленных целей. В последние годы широкое распространение получают организационные механизмы, ориентированные на нововведения, которые обеспечивают более высокую гибкость и лучшую координацию. Такие механизмы необходимы в связи с тем, что функции управления инновационным развитием рассредоточены по различным подразделениям в аппарате управления. В строительстве, где, по сравнению с промышленностью, жизненный цикл проектов велик, такие формы особенно значимы. При внедрении их обычно создаются элементы матричной структуры, образуются временные группы, коллективы для решения конкретных проблем научно-технического характера².

Для взаимодействия руководителей таких групп с функциональными службами приходится налаживать новые горизонтальные и диагональные коммуникации, накладывающиеся на действующие связи в управлении.

Это зачастую загромождает структуру компаний, приводит к дублированию и росту управленческих расходов, поэтому матричные структуры могут рассматриваться только как один из возможных вариантов организации управления компаниями.

В механизме прохождения нововведений в организациях исходной посылкой является поступление информации о нововведении извне: то ли путем централизованного планирования (целевые программы, перспективные планы внедрения достижений науки и техники в производство), то ли через поступающую в систему научно-техническую информацию, служащую побудительным средством для при-

¹ Шишлов, Г. Гибкость управления строительной компанией. Современное экономическое развитие: проблемы и перспективы. Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области – Петербургскому экономическому форуму 2008 год: сб. науч. ст. – СПб.: АНО ИПЭВ. -2008.

² Заренков, В. А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – Санкт-Петербург, Стройиздат СПб, 1999. – 288 с., ил.

нятия решения о внедрении новинки. Использование инноваций возможно только при наличии определенных ресурсов или, точнее, их резервов, которые не участвуют в производстве и предназначены именно для экспериментальных целей. Инновационная экономика определяет и такую важную связь в строительной компании, как связь жизненных циклов нововведений и систем управления.¹

Структурно-функциональная интеграция предполагает рассмотрение иерархического взаимодействия отдельных частей в общем комплексе. Основной проблемой структурно-функциональной интеграции является создание организационного и экономического механизмов такого взаимодействия с целью обеспечения высокой общей надежности функционирования организационной системы. Целью этой интеграции является обеспечение рациональных информационных потоков в системе.²

Социально-экономическая интеграция связана с обеспечением оптимальных форм организации производства и управления, перестройкой характера труда управленческих работников с обеспечением превалирования творческих аспектов работы над рутинными по мере автоматизации управления. Здесь особую роль должны сыграть инновации ресурсов. Цель – обеспечение наиболее эффективных связей в системе «управление – производство».

2. *Управленческие нововведения* реализуются через структурно-функциональный интерес и изменение технологий и организации процесса управления, методов работы аппарата управления.

Управленческая деятельность является одной из самых сложных. Она складывается из серии самостоятельных управленческих функций:

- *планирование*, т. е. разработка программы, процедуры ее осуществления, графиков выполнения, анализ ситуаций, определение методов достижения целей и т. п.;

- *организация*, т. е. проработка структуры предприятия, осуществление координации между структурными подразделениями и т. д.;

- *мотивация*, т. е. стимулирование усилий всех работников на выполнение поставленных задач;

- *координация*;

- *контроль*.

Усложнение современного производства добавило еще две функции:

- *инновационную*, связанную с освоением и внедрением новейших достижений в области техники и технологии, методов организации и управления людьми;

¹ Шишлов, Г. Гибкость управления строительной компанией. Современное экономическое развитие: проблемы и перспективы. Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области – Петербургскому экономическому форуму 2008 год: сб. науч. ст. – СПб.: АНО ИПЭВ. -2008.

² Там же.

- *маркетинговую*, выражающуюся не только в продаже производимых товаров, но и в проведении исследований и разработок, влияющих на реализацию товаров, закупку сырья, производство, сбыт, послепродажное обслуживание.

Принцип корпоративного управления. В основе системы управления корпорацией лежит ряд общих принципов. Среди них можно выделить в качестве наиболее важных следующие.

1. Принцип *централизации* управления, т. е. сосредоточение стратегических и наиболее важных решений в одних руках.

К *достоинствам* централизации относятся: принятие решений теми, кто хорошо представляет работу компании в целом, занимает высокие должности и имеет обширные знания и опыт; устранение дублирования в работе и связанное с этим снижение общих управленческих расходов; обеспечение единой научно-технической, производственной, сбытовой, кадровой политики и т. п.

Недостатки централизации заключаются в том, что решения принимают лица, плохо знающие конкретные обстоятельства; затрачивается много времени на передачу информации, а она сама теряется; менеджеры низшего звена управления практически устраняются от принятия тех решений, которые подлежат исполнению. Поэтому централизация должна носить умеренный характер.

2. Принцип *децентрализации*, т. е. делегирования полномочий, свободы действий, прав, предоставляемых нижестоящему органу управления компанией, структурному подразделению, должностному лицу принимать в определенных рамках решения или отдавать распоряжения от имени всей компании или подразделения. Необходимость этого связана с ростом масштабов производства и его усложнением, когда не только один человек, но и целая группа лиц не в состоянии определять и контролировать все решения, а тем более выполнять их.

Децентрализация имеет множество *достоинств*, в числе главных из них: возможность быстрого принятия решений, привлечения к этому менеджеров среднего и низшего уровней; отсутствие необходимости в разработке детальных планов; ослабление бюрократизации.

И в то же время при децентрализации возникает *недостаток* информации, что неминуемо сказывается на качестве принимаемых решений; меняются масштабы мышления и сужается круг интересов менеджеров – в этих условиях чувства могут взять верх над разумом; затрудняется унификация правил и процедур принятия решений, что увеличивает время, необходимое для согласований и «утрясок».

Чем больше степень децентрализации полномочий, тем значительнее независимость, самостоятельность низовых подразделений, которая может перерасти в дезинтеграцию и сепаратизм. Вот почему и децентрализацию можно допускать лишь в определенной мере.

Большая по размерам компания должна быть в большей степени децентрализована, ибо количество решений, которые приходится принимать в центре и число их согласований нарастает в геометрической прогрессии и в конце концов

превышает технические возможности управленческой системы, выходя из-под контроля.

Потребность в децентрализации возрастает и в территориально разбросанных организациях, а также в неустойчивой и быстро меняющейся среде, поскольку зачастую просто не хватает времени для согласования с центром необходимых действий, которые должны осуществляться немедленно.

Наконец, степень децентрализации зависит от опыта и квалификации руководителей и сотрудников соответствующих подразделений. Чем опытнее и квалифицированнее люди на местах, тем больше прав им можно дать, можно возложить на них большую ответственность, поручить самостоятельно принимать сложные решения.

3. Принцип *координации* деятельности структурных подразделений и сотрудников компании. В зависимости от обстоятельств координация или возлагается на сами подразделения, совместно вырабатывающие необходимые мероприятия, или может быть поручена руководителю одного из них, который в силу этого становится первым среди равных; наконец, чаще всего координация становится уделом специально для этого назначенного руководителя, располагающего аппаратом сотрудников и консультантов.

4. Принцип *использования человеческого потенциала*. Он заключается в том, что

- принятие основной массы решений производится не предпринимателем или главным менеджером в одностороннем порядке, а сотрудниками тех уровней управления, где решения должны быть выполнены;

- исполнители сориентированы прежде всего не на прямые указания сверху, а на четко ограниченные сферы действия, полномочия и ответственность;

- вышестоящие инстанции решают только те вопросы и проблемы, которые нижестоящие не в состоянии или не имеют права брать на себя.

5. Принцип *эффективного* использования, а отнюдь не пренебрежения услугами *сателлитов* бизнеса. Как известно, бизнес включает в сферу своего влияния целый комплекс сопутствующих видов деятельности. Специалистов, их выполняющих, называют сателлитами бизнеса, т. е. его сообщниками, спутниками, помощниками. Они способствуют связям компании с внешним миром: контрагентами, государством в лице его многочисленных органов и учреждений.

Бизнес развивается в пространстве формальных институтов. В зависимости от широты действия формальные институты представлены законами и другими нормативными актами, распространяемыми на всех или большую часть рыночных агентов, а также контрактами, регулируемыми действия узкого круга участников определенной сделки. Такие формальные институты устанавливаются и поддерживаются органами государственной власти. При этом формальные институты могут быть адекватными потребностям бизнеса, создавать для него поле благоприятных возможностей функционирования и развития, а могут быть, наоборот, тормозом для предпринимательской активности. В этом случае бизнес находит

альтернативную регулируемую систему в виде неформальных институтов общего (социальные нормы) или локального действия (сделки на основе неформальных договоренностей). Спектр регулирующих институтов рынка достаточно широк.

Таким образом, бизнес остается регулируемым процессом даже в случае полного или частичного игнорирования формальных институтов, вводимых и поддерживаемых силами государства. Если *цена подчинения закону* кажется бизнесу неоправданно высокой, то он начинает оплачивать пребывание *вне закона*. Процесс ухода бизнеса из пространства формальных регулирующих институтов проявляется в теневизации бизнеса. Впрочем, теневые способы ведения диалога с властью становятся средством регулирования и в тех ситуациях, которые должны решаться с помощью формальных законодательных норм, но механизм применения этих норм четко не отработан. Например, неформальные связи с государственными чиновниками экономическим агентам приходится использовать даже в тех случаях, когда требуется не нарушить закон, а, наоборот, добиться его исполнения.

В этом случае потери несут и государство, и бизнес. Потери государства концентрируются в области налогообложения и коррумпированности государственного аппарата, а это делает его неуправляемым и неспособным решать государственные задачи. Бизнес, в свою очередь, лишается возможности защищать права собственности силами государственной власти, лишается перспектив и инновационных стимулов. Именно поэтому по мере становления рыночной экономики усилилась потребность бизнеса иметь благоприятное регуляторное поле и пространство формальных институтов, позволяющих сделать цену легальности сообразной качеству и оперативности государственных услуг. Для этого необходимы механизмы и процедуры участия бизнеса в выработке и корректировке принимаемых государственной властью решений.

Диалог государства и бизнеса институализируется буквально на наших глазах. И самой явной его приметой является формирование новой профессии – *менеджеров по работе с органами власти*¹, призванных управлять взаимодействием бизнеса с органами власти в России. Профессионализм в GR-деятельности все более удаляется от простого умения поддерживать персональные связи и находить каналы для взяток в коридорах власти.²

Рассмотрение группы сателлитов следует начать с *финансистов и бухгалтеров*, которые прокладывают финансовый курс компании так, чтобы избежать уплаты налогов, но в то же время, чтобы это не выглядело как уклонение от их уплаты.

¹ В зарубежной практике используется термин Government Relations manager или GR-manager.

² Евсеев, В.А. Основы организации работы с органами власти / В.А. Евсеев, С.Ю. Барсукова. Под ред. А.Е. Дынина. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2005. С.56.

Другим сателлитом бизнеса являются *юристы*. Они помогают строить правовые отношения с другими компаниями и с государством в лице формальных институтов. Их услуги крайне важны при создании, реорганизации и ликвидации организаций, при заключении договоров и государственных контрактов, при возбуждении дела о нарушении антимонопольного законодательства и т. д. Каждый юрист специализируется на той или иной сфере деятельности. Так, юристы по налоговому праву производят сложнейшие расчеты по амортизации основного капитала для целей налогообложения или при предоставлении налоговых скидок в результате, допустим, благотворительности. Им известно много хитроумных способов для смягчения воздействия закона. Существуют такие ситуации, которые могут быть разрешены только целым «генеральным штабом» юристов и финансистов, специализирующихся на поисках выходов из трудных положений. Вот почему хорошие бухгалтеры, юристы, финансисты имеют высокий статус на предприятии.

В крупных компаниях большой вес имеют *экономисты-аналитики, статистики*, составители экономических и другого рода обзоров. Большая организация может пребывать в состоянии стабильности, только если у нее просматривается перспектива бизнеса, если известна конъюнктура рынков сырья, сбыта и рабочей силы, если ясна политическая ситуация. Вот почему руководитель компании должен либо сам разрабатывать широкие перспективы, либо получать квалифицированные консультации соответствующих специалистов, экспертов, либо опираться на то и другое.

Одной из важных сторон бизнеса является искусство *сбыта товаров*. По мере насыщения рынка товарами потребность в *специалистах-сбытовиках* будет неуклонно возрастать. Их труд станет в бизнесе центральным видом деятельности, по отношению к которому технологии производства и финансирование будут играть вспомогательную роль. В самом деле, если продукция не найдет сбыта, к чему деятельность инженера, финансиста, экономиста! Опыт западных стран показывает, что часто президенты компаний занимают эти посты благодаря своей прежней работе в качестве руководителей отделов сбыта. Искусство торговых агентов состоит в том, чтобы правильно выбрать упаковку и способ подачи товаров, систему продажи товаров в рассрочку или в кредит и т. п. Особое значение имеют личностные качества работников отдела сбыта, их улыбка, навыки общения с людьми. Но этот непосредственный вид продажи товаров постепенно уступит место обезличенному сбыту при помощи рекламы в средствах массовой информации. Возникает новая отрасль – отрасль *рекламных агентов*.

Специалисты по связям с общественностью – еще один спутник крупного предпринимательства, отражающий претензии бизнеса на власть. Теоретическим обоснованием связей с общественностью служит тезис, что о компании судят не только по выпускаемой продукции, но и по общему впечатлению, которое она производит на общественное мнение. В этом деле нужны проницательные и надежные богатым воображением умы. Они способны смягчить воздействие плохих

известий. Специалисты по связям с общественностью помогают готовить речи руководителей крупных корпораций, стараются, чтобы в средствах массовой информации появлялись только «нужные» материалы и туда никоим образом не попадали нежелательные сведения.¹

3. *Экономические нововведения* характеризуются изменениями в финансово-экономической сфере деятельности организации в т.ч. ценообразовании, совершенствовании оплаты труда и оценки результатов деятельности персонала. В качестве экономических нововведений можно привести систему создания резервов. Так, например, обеспечение выполнения заказов на строительную продукцию в установленный срок зачастую затрудняется так называемыми внутренними и внешними сбоями, происходящими в системе. Для их ликвидации необходимо создание резервов – материальных, трудовых, технических с целью компенсации возникающих отклонений. Система резервирования необходима также в условиях инновационного развития строительной компании, для создания предпосылок отработки и опытно-экспериментального производства принципиально новой продукции, что также позволит гибко реагировать на инновации в строительном производстве.

Не менее важным является создание системы управления затратами.

Система управления включает управляющую и управляемую подсистемы. В зависимости от объектов управления выделяют подсистемы управления производственными процессами, материально-техническими ресурсами, персоналом и др.

Одной из таких подсистем является управление затратами. *Определение затрат и результатов деятельности, а также их сопоставление и есть суть экономики строительной организации.* Эффективность ее работы можно оценить только путем соизмерения затрат и результатов. Результаты деятельности строительной организации, как правило, подразделяются на производственные и экономические (финансовые).

Основная цель деятельности строительной организации – создание строительной продукции, т. е. удовлетворение спроса общества на потребности его членов в объектах недвижимости. Мерилом успеха является прибыль, размер которой определяет результат работы строительной организации. Величина прибыли сопряжена с размером затрат на производство.

Без введения системы экономической ответственности в строительных организациях и создания системы управления затратами невозможно повысить эффективность и рентабельность производства, размеры получаемой прибыли.

Управление затратами на производстве – ключевое направление всей системы управления организацией любой организационно-правовой формы, так как именно здесь собирается вся информация о фактических затратах, а значит, закладываются основы для получения фактической прибыли. Оно необходимо для дос-

¹ *Кашанина, Т.В.* Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ): учебник для вузов. -М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М. -1999. - С.815.

тижения определенного экономического результата, повышения эффективности работы строительной организации и принятия в случае необходимости соответствующих мер.

В системе управления затратами выделяют объект и субъект управления: *объектом* являются собственно затраты строительной организации, процесс их формирования и снижения, а *субъектом* выступают руководители и специалисты строительной организации и производственных подразделений, т. е. управляющая система.

Система управления затратами в организации базируется на следующих *принципах*:

- методическое единство на разных уровнях управления;
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла строительной продукции – от создания до утилизации;
- органичное сочетание снижения затрат с высоким качеством строительной продукции;
- направленность на недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- совершенствование информационного обеспечения о величине затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений строительной организации в снижении затрат.

Методическое единство управления затратами на разных уровнях предполагает выполнение всех функций управления по всем элементам управленческого цикла; единство целей и задач организации в достижении экономических результатов; единые требования к информационному обеспечению.

Соблюдение всех принципов управления затратами в строительной организации создает базу ее экономической конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

В условиях рыночной экономики выбор и формулирование целей определяются стратегией строительной организации и конкретными условиями их реализации на ближайший период. Целью строительных организаций может быть улучшение как экономических показателей (рост прибыли и рентабельности, повышение производительности труда, увеличение выпуска конкурентоспособной строительной продукции); так и имиджевых (удовлетворение запросов потребителей, повышение качества строительной продукции, готовность и способность к выполнению новых задач, надежность системы).

В системе управления затратами могут быть поставлены цели минимизации затрат, поддержания себестоимости на нормативном уровне, снижения себестоимости и ее составляющих (материальных, трудовых и других затрат).

Основная цель управления затратами – достижение высокого экономического результата деятельности строительной организации.

Основные задачи управления затратами в строительной организации:

- выявление роли управления как фактора улучшения экономических результатов деятельности организации;
- анализ внешней и внутренней среды, а также позиций организации в конкурентной борьбе;
- определение связи между целями организации и уровнем и распределением затрат;
- выбор экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля затрат.

Важнейшим элементом эффективного управления затратами является организовывание, ибо оно устанавливает, каким образом осуществляется управление затратами: кто, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами управляет затратами. Определяются места формирования затрат и центры ответственности. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, связанных с управлением затратами. Эта схема должна быть совместима с организационно-производственной структурой строительной организации.

Координация и регулирование затрат (нормативный метод) – это сравнение фактических затрат с запланированными, определение отклонений и принятие оперативных мер по ликвидации расхождений. После выявления причин отклонений разрабатываются меры по приведению фактических затрат в соответствие с плановыми. При изменении условий выполнения плана затраты на его реализацию корректируются. Своевременная координация и регулирование затрат позволяют строительной организации избежать серьезного срыва в достижении запланированного экономического результата деятельности.

Учет как элемент управления затратами необходим для подготовки информации при принятии правильных решений. В рыночной экономике принято разделение учета на производственный и финансовый.

Производственный учет отождествляется с учетом затрат на производство и калькулированием себестоимости продукции. В дальнейшем производственный учет трансформируется в управленческий, который является более высокой степенью организации учета. Он уже не носит чисто регистрационного характера, а превращается в активный инструмент управления организацией. Управленческий учет ориентируется на анализ ситуации, принятие решений, изучение запросов потребителей в информации, анализ отклонений от стандартных затрат. В системе управленческого учета подготавливается информация для менеджеров (руководителей) внутри организации, чтобы помочь им принять правильное решение.

Задачи финансового учета – представление информации внешним пользователям и сравнение затрат с доходами для определения прибыли.

Управление хозяйственной деятельностью является сложным и комплексным процессом. Система учета, отвечающая требованиям управления, также сложна и состоит из множества процедур. Состав элементов системы управления затратами может меняться в зависимости от целей управления, но любая система

учета, принятая в конкретной организации, должна отвечать общепринятым принципам.

Анализ является элементом функции контроля в системе управления затратами. Он предшествует управленческим хозяйственным решениям и действиям, обосновывает и подготавливает их. Анализ позволяет оценить эффективность использования всех ресурсов строительной организации, выявить резервы снижения затрат на производстве, подготовить материалы для принятия рациональных управленческих решений.

Контроль – завершающий процесс планирования и анализа, ориентирующий деятельность строительной организации на выполнение установленных заданий, позволяющий вскрывать и устранять возникающие отклонения. Основой системы контроля служит обратная связь, которая дает надежную информацию для осуществления контрольно-измерительной деятельности. Существуют различные сферы и виды контроля. Они постоянно меняются и в каждой организации инвестиционно-строительной сферы имеют отличительные особенности, отражающие специфику ее деятельности.

Мотивация и стимулирование – это изыскание способов воздействия на участников производства, побуждающих их соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Для мотивации таких действий используются материальные и моральные факторы. Не следует наказывать работников при увеличении затрат. В этом случае работники будут прикладывать все усилия, чтобы оспорить величину планируемых затрат и получить их более высокий плановый уровень. Достижение основной цели предприятия – получение максимально возможной прибыли за счет снижения затрат – станет трудновыполнимым.

Все функции управления затратами в компании действуют в системе организации внутренних хозяйственных связей¹.

Создание системы резервов управления обеспечивается образованием резервных мощностей в подразделениях, формированием многоуровневого комплекса складских запасов материалов, деталей и конструкций, что позволяет гибко реагировать на возникающие внешние и внутренние отклонения.²

Социально-экономические нововведения связаны с обеспечением оптимальных форм организации производства и управления, перестройкой характера труда управленческих работников с обеспечением превалирования творческих аспектов работы над рутинными по мере автоматизации управления. Здесь особую роль должны сыграть инновации и ресурсы. Цель – обеспечение наиболее эффективных связей в системе «управление – производство».

¹ Асаул, А.Н. Управление затратами в строительстве: учеб. пособие / А.Н. Асаул, Е.Г. Никольская. -СПб.: СПбГАСУ. М.: АСВ. -2007. -С.299.

² Шишлов, Г. Гибкость управления строительной компанией. Современное экономическое развитие: проблемы и перспективы. Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области – Петербургскому экономическому форуму 2008 год: сб. науч. ст. – СПб.: АНО ИПЭВ. -2008.

4. *Социальные нововведения* реализуются для активизации человеческого потенциала компании путем совершенствования организационной культуры, представляющей систему (не обязательно формализованную) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Система данных постулатов находит свое выражение в сложившихся спонтанно или осознанно культивируемых и заявляемых (декларируемых) компанией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах. Организационная (корпоративная) культура – многофакторная субстанция, и поэтому она всегда индивидуальна, а значит, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты¹. Каждая организация имеет свои ценности и принципы, на которых они базируются.

Руководители компании, занимающие лидирующие позиции в своих сегментах, известны своим брендом, имеют сложившиеся коллективы и свою клиентуру и ориентируют свою деятельность на возможности, потребности, желания и ценности клиентов. Они считают, что корпоративная культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она является. Не случайно поэтому в последние годы вопросы корпоративной культуры стали ключевыми при анализе деятельности компании, ее менеджмента. Это доказывает, что любая организация, по сути, представляет собой социально выстроенную реальность, существующую в сознании собственных членов и воплощенную в конкретные структуры, правила и отношения.

Во многих научных трудах ученых организационная культура понимается как система базовых предположений, безоговорочно принимаемых и разделяемых членами организации, включает философию и идеологию управления, ценности и верования, установки и нормы, образующие основу взаимодействий как внутри организации, так и вне ее. Организационная культура должна четко диагностироваться в целях оценки ее соответствия этическим воззрениям персонала. В современных компаниях организационную культуру рассматривают как механизм воспроизведения опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность при взаимодействии с другими структурами. Каждая организация, реализующая определенные цели и задачи, вынуждена заниматься воспроизведением и заимствованием социального опыта².

¹ *Имбаев, Н.* Правильное формирование «правильной» организационной культуры // Управление компанией. Жур. – 2003. -№3. -С.54-58.

² *Козлов, А.А.* Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики// Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. ; *Петров, А.* Корпоративная культура: русский путь? – Режим доступа: *Капустин, С.Н.* Маркетинговый подход к корпоративному обучению / С.Н. Капустин, Н. Л. Краснова // Маркетинг в России и за рубежом. -2000. - №4. // [http:// www.career.spb.ru](http://www.career.spb.ru).– Загл. с экрана.

К функциям, выполняемым организационной культурой, относятся:

- отражение специфики бизнеса и определение «лица» компании;
- обеспечение привычного образа действий в повторяющихся ситуациях;
- формирование коллективной преданности;
- обеспечение социальной стабильности;
- содействие развитию и росту организации¹.

Функции организационной культуры, под воздействием инновационной активности сотрудников претерпевают изменения. При формировании организационной культуры обеспечивается, с одной стороны, удовлетворение потребностей руководителей высших управленческих уровней, а с другой – лояльность прочего персонала. Организационная культура способствует созданию новаторской атмосферы, благоприятной для развития работников как личностей и как специалистов, умеющих преодолевать стереотипы и устаревшие традиции.

В современных условиях наряду с техническими структурными изменениями наиболее важными становятся вопросы организационно-управленческих инноваций в компании. Темпы развития экономики компании являются важным фактором, оказывающим влияние на их развитие.

Если внимательно проанализировать связь между стилем управления и корпоративной культурой, то легко понять, почему организация работает именно так, а не иначе. И здесь важно сочетать идею «единой команды сплоченных игроков» с мерами, способствующими активизации творческого потенциала менеджмента. Именно с этой целью в компании необходимо внедрять систему ключевых показателей оценки менеджеров компании. Главное место в этой системе отведено именно самооценке менеджера. Взгляд со стороны на собственную деятельность учит человека управлять своей результативностью. Эта новация принципиально меняет не только систему управления культурой компании, но и всю систему управления компанией.

Воздействие на корпоративную культуру сочетается с повышением «знания емкости» организации. Каким образом? Через корпоративную практику постоянного обучения, использования различных форм образования, самообразования в том числе. «Знаниеемкость», в свою очередь, через профессионализм работников способствует не только эффективному управлению корпоративной культурой, но и наращиванию конкурентоспособности всей организации. Без знаний, причем постоянно обновляющихся, вести сегодня бизнес невозможно. Многие западные руководители даже предпочитают опыту знания: чем более опытен человек, тем он менее креативен, потому что у него появляется соблазн вести себя, используя привычные, а значит, с каждым днем стареющие схемы².

¹ Багиев, Г.Л. Маркетинг и культура предпринимательства / Г.Л. Багиев, В.В. Томилов, З.А. Чернышева. – СПб.: СПбУЭФ. -1995.

² Ермошкин А. Организация как культурный феномен // Журнал Управления компанией – 2006. – № 2. – С. 16.

Наиболее высокой и эффективной инновационной активности в компании удастся достичь лишь тогда, когда люди знают и то, что они получают за свой труд, и во имя чего они работают. Совпадение ценностей человека с ценностями компании является фактором, обеспечивающим самоотдачу и лояльность сотрудников на протяжении длительного времени. Отечественные менеджеры, однако, лишь недавно осознали, что установки и ценностные ориентиры можно не только учитывать, но и влиять на них.

Одновременно «мягкий», но эффективный способ стимулирования роста инновационной восприимчивости и активности персонала – формирование корпоративной инновационной культуры компании.

Инновационная корпоративная культура – это система распространенных в компании норм и ценностей, обеспечивающая высокий уровень восприятия, инициации и реализации инноваций.

Результаты исследования Ассоциации Менеджеров¹, представленные на рис. 1.13, показали, что более половины респондентов (55 %) отмечают необходимость более активной инновационной политики компании в целом.

При этом руководители подчеркивают значимость развития корпоративной культуры для успешного внедрения организационно-управленческих инноваций в российских компаниях. В частности, 54 % респондентов отметили необходимость широкой внутренней кампании по разъяснению сотрудникам сути предлагаемых организационно-управленческих изменений, а 39 % выделили роль предварительного обсуждения управленческих инноваций в организации.

Развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет достичь следующих целей:

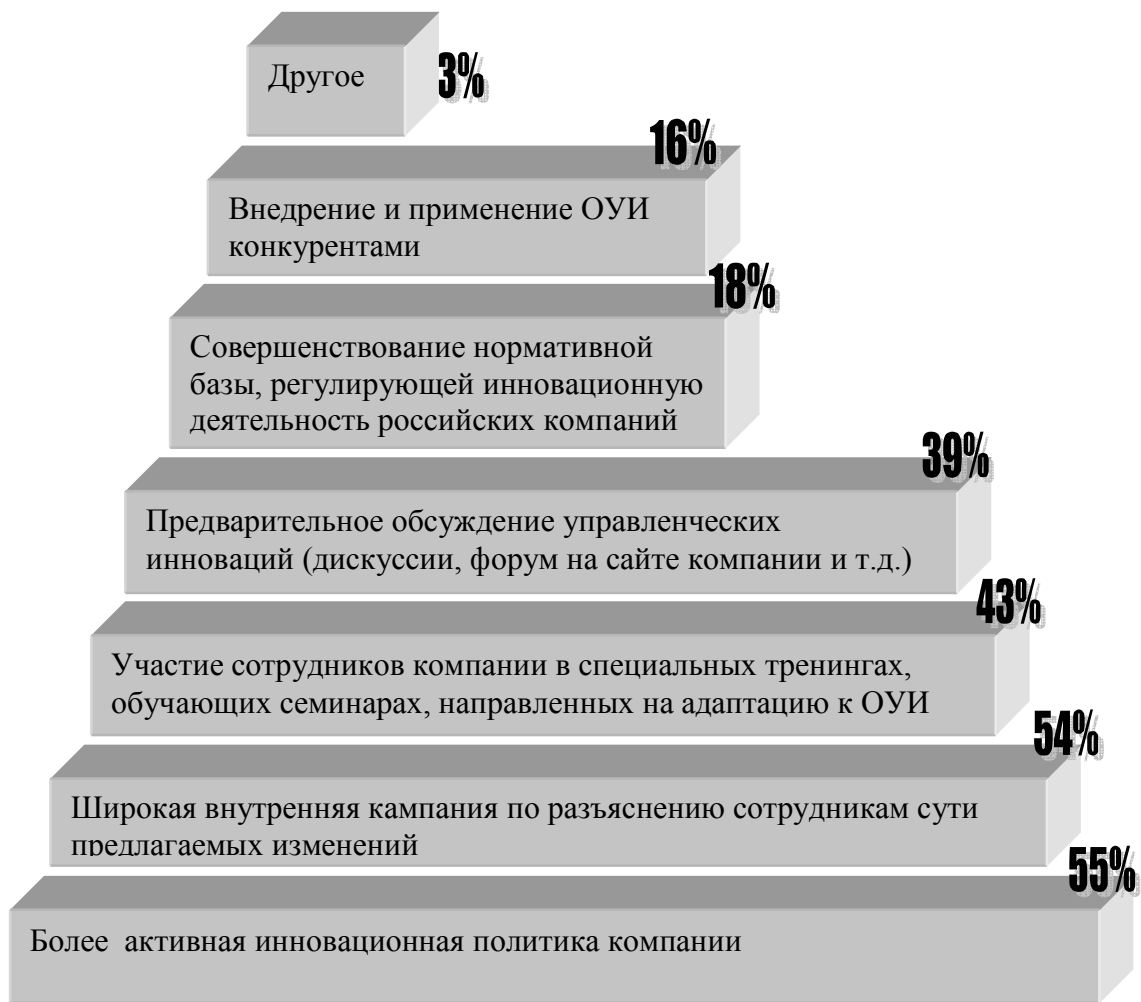
- обеспечение соответствия и сбалансированности стратегических бизнес-задач компании и тенденций инновационного развития в отрасли и бизнес-сообществе в целом;

- повышение лояльности сотрудников по отношению к компании и повышение их творческой активности в направлении инновационного развития, стимулирование роста предложений по совершенствованию бизнес-процессов и других организационных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления;

- снижение сопротивления внедрению организационных изменений, возникающего из-за особенностей уже существующей корпоративной культуры;

- способствование процессу интеграции и формированию эффективных команд в компании, реализующих инновационные проекты.

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.



Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.13. Меры, способствующие успешному внедрению организационно-управленческих инноваций в российских компаниях¹

Развитие корпоративной культуры в направлении инновационной восприимчивости и активности – комплексный процесс: результата удастся достичь только при работе со всеми уровнями управления компании и по всем элементам. Носителями инновационной корпоративной культуры в первую очередь должны стать руководитель организации и топ-менеджеры, которые своим поведением будут «транслировать» элементы культуры «вниз», к подчиненным. В конечном итоге охваченными должны оказаться все уровни иерархии.

Наиболее широко используются следующие технологии, обеспечивающие формирование эффективной инновационной организационной культуры:

¹ Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

- Обучающие семинары, цель которых – создание у персонала определенных установок, видения, настрой на инициацию и восприятие инноваций.

- Тренинги для управленческой команды, которые включают формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре. Они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого менеджера в развитии инновационной корпоративной культуры.

- Помощь в разработке конкретных инструментов (например, политик, процедур стимулирования креативности, инициативности и высокой инновационной активности персонала).

- Разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных непосредственно на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры.

При этом следует иметь в виду, что не все рекомендации зарубежных специалистов по вопросам организационной культуры применимы в российских компаниях, поскольку существуют определенные культурные различия, имеются расхождения в особенностях поведения и бизнес-этики.

Чем отличается мотивация персонала в России и в Западной Европе? За рубежом установка на качество почти исчерпала себя, и сейчас в большей степени делается упор на *инновационную мотивацию*. В России пока преобладает мотивация персонала на *качество и количество*, причем мотивация на качество представляет собой намного больший барьер, чем на количество. Но одновременно приходится выстраивать мотивацию персонала на нововведения, еще не доведя ориентацию на качество до рамок деловой культуры, когда качество обеспечивается автоматически.

Немаловажное значение не только в управлении компанией, но и для активизации человеческого потенциала компании имеет управление коммуникацией организации, формирующей имидж, а имидж должен постоянно обновляться.

У каждой организации есть заказчики, внешние и внутренние. Каждый сотрудник – внутренний заказчик, и общение с ним требует не меньшего такта, заинтересованности и вдумчивости, чем общение с внешним заказчиком. Поэтому важно создать и развивать в компании систему Интернет, которая обеспечит обратную связь, продемонстрирует открытость политики руководства. Через интернет-портал компании можно формировать внешнее окружение компании, которое на самом деле является продолжением самой компании, т. к. каждая организация структурирует свою внешнюю среду точно так же, как она организует внутреннюю деятельность. Стратегия поведения компании во внешней среде во многом формирует ее будущее. Значит, такой инструмент коммуникации, как интернет, участвует в реализации корпоративной стратегии¹.

¹ Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. -СПб.: Гуманистика. -2006. - С.216.

Инновационная организация поощряет обучение своих работников, осознание ими происходящих в отрасли и мире изменений. Она обеспечивает доступность циркулирующей в ней информации всем сотрудникам, создает стимулы, заинтересовывающие сотрудников в инновациях.

Инновативная организация постоянно совершенствует свои структуры. Она поддерживает и развивает неформальные структуры, основывающиеся на социокультурных ценностях и ориентированные на творчество, инновации. Такая организация выращивает инновационные команды и заботится об их интеграции в организацию. Она озабочена тем, чтобы молодые сотрудники могли получать ресурсы для инициирования новых проектов, и отваживается ликвидировать безнадежно устаревшие проекты, хотя бы и возглавляемые авторитетными специалистами.

Формирование и развитие инновационных организаций – естественный социокультурный процесс. Причем процесс – не быстрый, а, напротив, весьма медленный, измеряемый поколениями менеджеров.¹

5. *Маркетинговые нововведения* связаны с новыми формами и методами продвижения продуктов на рынке, улучшением взаимоотношений с клиентами, новыми подходами. Например, при новом маркетинговом подходе на первый план выступает тот факт, что потребители нуждаются не в самом по себе новом продукте, а в новых выгодах от него, исходя из того факта, что – новый продукт это изобретение, а – новая выгода это инновация. Поэтому важно видеть различие между идеей товара и концепцией его позиционирования для потребителей. Идея товара – это новое благо или функциональная услуга, которая и предложена на рассмотрение. В отличие от идеи товара концепция позиционирования относится к сфере выбора целевого рынка и выгодного предложения. Различие между идеей товара и концепцией его позиционирования является решающим, поскольку стратегии позиционирования большинства изделий значительно отличаются друг от друга. По сути, каждое успешное нововведение означает изобретение не только идеи товара, но и новой концепции его позиционирования.²

6. Юридические нововведения связаны с корпоративным нормотворчеством и совершенствованием корпоративных актов, регулирующих все иды деятельности компании.

Понятие норма в самом широком смысле означает руководящее начало, правило, используемое во взаимосвязях человека с природой, материальными объектами (несоциальные нормы), а также во взаимоотношениях между людьми (социальные нормы). Нормы социального поведения вносят общественную жизнь стабильность, порядок, придают ей определенность, устойчивость тем, что они являются ориентирами для людей, направляя их поведение в определенное русло. С

¹ Лапин, Н. Целенаправленное воплощение знаний в инновациях / Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №6. – С.103-114.

² Там же.

помощью социальных норм достигается регулирование в обществе, упорядоченность связей между людьми, в этом состоит их основное назначение.

Корпоративные нормы – одна из разновидностей норм. Они разрабатываются органами управления корпорацией и адресуются ее членам (учредителям, акционерам, рабочим, служащим и т. п.).

Различают два вида корпоративных норм:

а) несоциальные корпоративные нормы, которые регулируют отношения членов организации к каким-либо материальным объектам, используемым в их деятельности. Среди них можно выделить:

- нормы технические (например, правила работы с компьютером, правила эксплуатации машин и механизмов и т. п.);

- санитарно-гигиенические (например, правила уборки помещений после окончания работы);

- физиологические (например, инструкция о порядке ношения летней и зимней форменной одежды);

- биологические (например, о порядке использования респиратора в период массовой эпидемии гриппа) и другие.

Несоциальные нормы, среди которых наиболее значимыми являются нормы технические, – это правила поведения, определяющие способы и приемы воздействия человека на материальный мир. Они основаны на познании законов природы, особенностей технических объектов и представляют собой специфический «язык» общения человека с материальными объектами. Их соблюдение обеспечивается ответной реакцией сил природы на конкретные действия. Например, работник организации, в которой предписано в период эпидемии гриппа общаться с клиентами, не надев респиратор, скорее всего, сам заболеет гриппом, если не выполнит указанное требование, а тот, кто нарушит правила работы с компьютером, не получит нужного результата;

б) *социальные корпоративные нормы* – это правила поведения, изданные в организации и регулирующие отношения между людьми (между работниками, между сотрудниками компании и кредиторами, между работниками организации и клиентами и т. п.).

Социальная норма представляет собой правило поведения, или иначе стандарт, масштаб, образец поведения одного человека по отношению к другому. Социальная корпоративная норма – это чаще всего требование организации к своему члену, в котором более или менее точно определены объем, характер, границы возможного и дозволяемого в его поведении. Кроме того, корпоративная социальная норма, отражая потребности организации, как правило, содержит в своих требованиях средства социальной оценки и контроля за реализацией этих требований. Личность, допустившая антикорпоративное поведение, например, оставившая непогашенным свет в производственном помещении после окончания работы, непременно вызовет в ответ негативную реакцию, степень которой может быть са-

мой разной: от простого неодобрения, осуждения до взыскания причиненного ущерба.

Социальные корпоративные нормы, так же как и несоциальные, могут быть разноплановыми:

- корпоративные обычаи (например, обычай удостаивать каждого тысячного покупателя (клиента) небольшим подарком);
- корпоративные традиции (например, публичное поздравление именинников);
- этические нормы (например, встречать каждого клиента организации приветствием и минимальной информацией о компании);
- эстетические нормы (например, украшение интерьера помещений организации цветами, ношение ее работниками радующей глаз форменной одежды и т. п.);
- деловые обыкновения (например, выдача работникам письменных заданий на день или проведение «планерок», «разборов», «пятиминуток» и т. п.);
- правовые нормы (например, выплата дивидендов в конце каждого полугодия).

Корпоративные правовые нормы регулируют наиболее важные отношения, складывающиеся в организации, и поэтому среди других социальных корпоративных норм они являются самыми значимыми. В процессе создания корпоративных норм участвуют различные субъекты. В зависимости от этого, корпоративное нормотворчество можно подразделить на три вида: *прямое, представительное и опосредованное.*

Метаморфозы корпоративного управления. Управление организацией осуществляется в соответствии с ее корпоративными актами и законодательством. При этом она сама определяет структуру управления, затраты на него. Собственник руководит организацией самостоятельно или через специальные органы управления, предусмотренные уставом, который может устаревать и требует своевременного пересмотра и совершенствования¹.

7. *Корпоративные нововведения* проявляются в корпоративном поведении и управлении конфликтами.

Корпоративное поведение – понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением организацией. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели ее деятельности и на ее способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. Совершенствование корпоративного поведения в Российской Федерации – важнейшая мера, необходимая для увеличения потока инвестиций во все сферы экономической деятельности российской экономики, как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования является введение определенных

¹ *Кашанина, Т.В.* Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ): учебник для вузов. -М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М. -1999. - С.815.

стандартов, разработанных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

Стандарты корпоративного поведения применимы к коммерческим организациям всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционерных обществ. Это обусловлено тем обстоятельством, что именно в акционерных обществах, где часто имеет место отделение собственности от управления, наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением.

Целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов всех групп и/или отдельных личностей, в значительной степени влияющих на функционирование организации или оказывающихся в зоне ее непосредственного влияния (стейкхолдеров). Это акционеры, потребители, работники, поставщики и другие деловые партнеры, местные жители и экологическая обстановка.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка, должно быть основано на уважении прав и законных интересов его участников и способствовать эффективной деятельности организации, в том числе увеличению стоимости активов организации, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности организации. Основой эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности организации является доверие между всеми участниками корпоративного поведения.

Управление конфликтом рассматривается многими специалистами как перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов; ограничение противоборства рамками; конструктивного влияния.¹

Проблемы согласования интересов собственников и топ-менеджеров компаний становятся препятствием для инноваций в управлении.² Суть конфликта в том, что собственник, стремящийся максимизировать прирост и эффективность использования капитала, выделяет топ-менеджеру ресурсы в недостаточном объеме. Последний, стремясь к успеху руководимого им бизнеса, вынужден резервировать ресурсы, закрывать часть информации от владельца и повышать степень своей независимости. В результате конфликт собственников и топ-менеджеров проявляется в том, что последние ожидают от внедрения инноваций достижения тактических целей, а не решения масштабных задач модернизации производства и выхода на новые рынки, которые могут быть рискованными и нанести ущерб репутации топ-менеджеров. Поэтому многие отечественные топ-менеджеры ориен-

¹ Асаул, А.Н. Культура организации – ресурс для развития бизнеса / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика. -2007. -С.216.

² Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

тированы на краткосрочные вложения. Названный конфликт существует и не решается даже в том случае, когда новации в управлении генерируют владельцы (основатели) компаний, которые являются и их топ-менеджерами. Но этот конфликт имеет место внутри человека.

Последствием конфликта становится также то, что любой стабильный бизнес, приносящий доход своим собственникам, отвергает новые технологии управления и дополнительные инвестиции, возврат которых носит долгосрочный характер.

Способом разрешения данного конфликта чаще всего становится включение топ-менеджеров в состав собственников или более активное вовлечение собственников в процесс управления компанией. Другой путь решения конфликта собственников и топ-менеджеров – введение должности директора по развитию (иногда – директора по стратегическому развитию, директора по развитию бизнеса и т.п.). Директор по развитию реализует большую часть инноваций в управлении в процессе стратегического планирования, оценки потенциала компании и возможностей диверсификации бизнеса, содействия выгодным слияниям и поглощениям, оценки рисков, проведения реструктуризации. Для этого такой специалист обычно вносит новшества в существующие бизнес-процессы, системы контроля и учета, создавая особое направление развития компании.

Другой управленческий конфликт, сдерживающий инновации в управлении, – инновационный конфликт топ-менеджеров и персонала, – характерен для выбора стратегии развития производства. Он проявляется в столкновении различных управленческих команд, смена которых может происходить, например, при процедуре банкротства и введении внешнего управления. Этот конфликт приводит к подмене фирменных целей на функциональном уровне управления личными целями сотрудников, что сказывается на результативности их работы. Именно сотрудники фирмы становятся тормозом всех изменений, проводимых руководством компании. Персонал становится невосприимчив к целям бизнеса и, следовательно, не прилагает усилий к их достижению. Люди склонны поддерживать лишь те решения, которые они «пропустили через себя», и отторгают те, которые им пытаются навязать. Способом разрешения данного конфликта может быть повышение материальной заинтересованности сотрудников в результатах деятельности всей компании, а также вовлечение работников в процесс управления. Последнее во многом определяется сложившейся корпоративной культурой.

Для российских компаний также характерен конфликт консультантов и топ-менеджмента. Привлекая консультанта, руководители компаний нередко полагают, что существующие организационные проблемы будут разрешены сами собой, и не готовы изменять собственные принципы и подходы к управлению. Проблему взаимоотношений руководителей компаний и консультантов обостряет также и то, что консультанты продвигают организационно-управленческие инновации, не раскрывая детальной информации о сути решений. Кроме того, особенностью организационно-управленческих инноваций, инициированных консультантами, яв-

ляется то, что они носят характер индивидуальных решений, соответствующих условиям деятельности конкретной компании, и мало применимы для тиражирования. Это, в свою очередь, вызывает сомнения у руководителей в отношении их эффективности и целесообразности, поскольку они хотят «надежных и проверенных решений».

Лучшими руководителями, способными решать задачи по инициации и реализации организационно-управленческих инноваций, являются те сотрудники компании, которые креативны, открыты изменениям и инновационно восприимчивы. Тем не менее, анализ показал, что для многих менеджеров российских компаний оставаться креативными, открытыми изменениям и восприимчивыми к инновациям – весьма сложная задача, поскольку многие российские компании построены по лидерскому типу, где роль первого руководителя – абсолютно решающая, а инициатива в осуществлении инноваций рассматривается как «покушение на руководство» и стремление к «захвату власти» в компании.

Нынешние условия функционирования компаний заставляют ускорять процессы инновационных преобразований бизнеса, и менеджерам при осуществлении организационных изменений приходится одновременно и решать проблемы качества, и воспитывать, формировать установки к нововведениям. Далеко не каждый руководитель, как свидетельствует статистика, готов проводить весь комплекс необходимых изменений.

Для российской организационной культуры характерно отсутствие главного ресурса управленческих нововведений — профессиональной команды менеджеров. Авторитарный стиль руководства либо не позволяет сформировать команду из наиболее квалифицированных специалистов (которые потенциально в своей области могут быть более компетентными, чем руководитель), либо ограничивает инициативу членов команды (поскольку возражения руководству и инициатива в отношении организационно-управленческих инноваций при авторитарном стиле рассматриваются как нежелательные).

1.4. Деятельность, направленная на повышение организационной готовности к изменениям

Организационно-управленческие инновации базируются на концепции «трех состояний»: настоящее состояние, переходное состояние, будущее состояние. В широком понимании организационно-управленческие инновации представляют собой совокупность видов деятельности, направленных на повышение уровня организационной готовности компании к предстоящим изменениям.

На современном этапе глобализации и информатизации возможности организационно-управленческих инноваций расширяются за счет:

- подключения к инновационным процессам более подготовленных организаций (на основе аутсоринга);
- интеграции участников инноваций в рамках международной кооперации (пул, консорциум и т. п.);
- применения интернет-технологий;
- использования мировых достижений и возможностей международных институтов бизнеса (ВТО, учет и финансовая отчетность, TQM и т. п.).

Необходимо учитывать, что процесс организационных изменений циклически повторяется при появлении технологических, продуктовых, управленческих новаций. Следовательно, существует взаимосвязь циклов организационного развития с новациями, которая должна быть сбалансирована по времени и ресурсам. В противном случае могут быть большие экономические колебания или даже банкротство в период инновационного развития.

Наличие трудностей организационного развития и недостаточная инвестиционная привлекательность регионов, отраслей, компаний обусловили достаточно низкий пока процент компаний, осуществляющих инновации (от 3 до 17%).¹

В восприятии менеджеров технологические инновации опережают организационно-управленческие. Согласно результатам проведенного Ассоциацией Менеджеров исследования,² в российских компаниях среди внедряемых нововведений в управлении, представленных на рис. 1.14, наиболее распространено формирование новой организационной структуры (75%). Одинаковую оценку респондентов (55%) получили внедрение технических и программных новшеств, а также новые технологии и бизнес-процессы в отдельных функциональных областях — финансах, маркетинге, управлении персоналом, связях с общественностью.

Менее распространенными оказались инновации в области регламентов управления (53%), и инновации в организации и разделении управленческого труда (45%).

В рыночных условиях конкурентоспособность является одной из составляющих стратегий развития любой организации. В коммерческой практике, как правило, происходит выбор из пяти возможных вариантов конкурентных стратегий организации: стратегии лидерства на основе низких издержек; стратегии дифференциации или индивидуализации; стратегии наилучшей стоимости; стратегии концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек; стратегии концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации (предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных под его вкусы и потребности). Базой создания конкурентоспособности для, индивидуализирующего свой товар или услугу, производителя является такая

¹ Анискин, Ю.П. Организационные аспекты инновационного развития экономики // Экономическое возрождение России. — 2005. -№ 2. — С.19-20

² Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. — С.104.

продукция, свойства которой значительно отличаются от свойств продукции конкурентов.

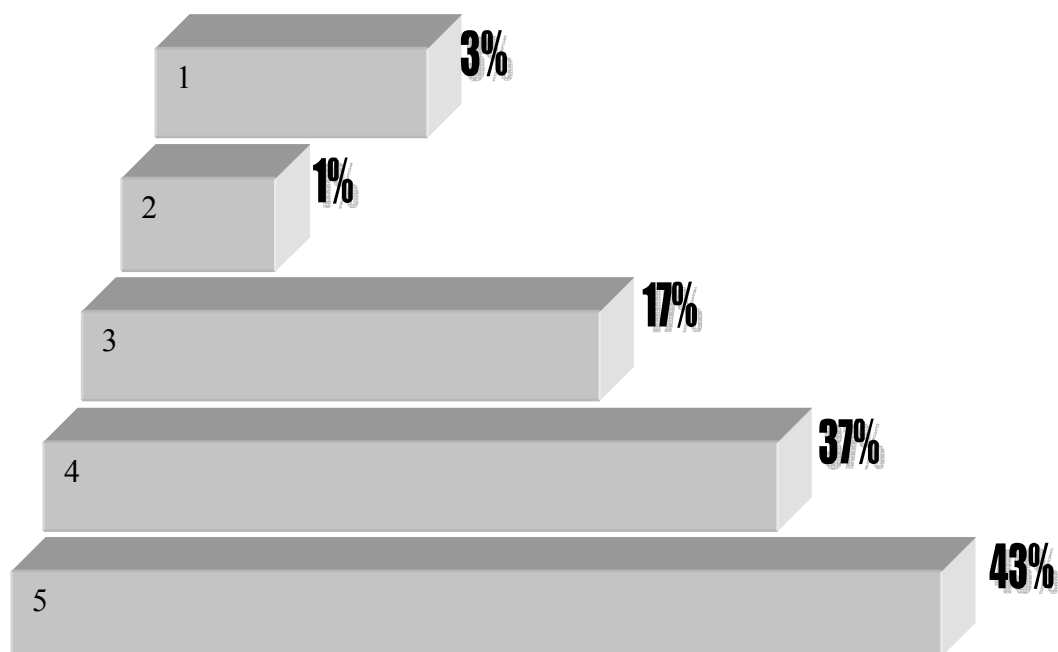


Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.14. Виды организационно-управленческих инноваций, внедрявшихся в российских компаниях.¹

Независимо от выбранных стратегий повышение своих конкурентных преимуществ и лидирующих позиций компании может добиться за счёт организационно-управленческих, экономических и социальных инноваций (см. рис. 1.15).

¹ Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Средний балл = 4,2

Примечание: Степень значимости оценивалась по 5-бальной шкале, где 1 - наименьшая степень значимости, 5 - наивысшая степень значимости.

Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.15. Значимость организационно-управленческих инноваций в формировании конкурентных преимуществ и достижении стратегических целей российских компаний.¹

Перечень наиболее распространенных нововведений направленных на повышение конкурентности представлен в табл. 1.8. Как видно из таблицы эти мероприятия направлены на создание конкурентных преимуществ для развития бизнеса, за счёт повышения эффективности применяемых решений (повышения уровня менеджмента, маркетинга; увеличении прибыли, повышении производительности труда) и рационализации затрат на разработку и реализацию организационно-управленческих инноваций.

В практической деятельности компаний существуют различные типы изменений, в том числе:

- обновление (пересмотр) должностных инструкций с точки зрения подчиненности и контактов; изменения в организационной структуре; увольнение рабочих; расширение обязанностей; новая система оплаты труда; переход на другой режим работы;

¹ Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

- введение новшеств.

Таблица 1.8.

Организационно-управленческие инновации направленные на повышение и развитие конкурентного потенциала и лидирующих позиций компаний.

Вид организационно-управленческих инноваций	Стратегические мероприятия	Тактические мероприятия	Поддержание и реализация стратегических и тактических мероприятий	Эффект от реализации мероприятий
Организационные и управленческие нововведения	<ul style="list-style-type: none"> •Повышение задела научно-технических разработок для инноваций •Совершенствование структуры управления •Повышение обеспеченностью интеллектуальной собственностью <ul style="list-style-type: none"> • Развитие НИОКР • Повышение имиджа и деловой репутации организации. 	<ul style="list-style-type: none"> •Повышение уровня маркетинговых исследований • Реализация концепции позиционирования товара • Внедрение современной системы рекламы 	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация функций менеджмента и маркетинга 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение уровня менеджмента, маркетинга
Экономические нововведения	<ul style="list-style-type: none"> •Рационализация структуры пасивов организации <ul style="list-style-type: none"> • Разработка дивидендной политики • Формирование наилучшей структуры заемных средств 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск дополнительных источников финансирования. • Использование венчурных фондов. • Планирование и учёт, контроль и анализ затрат. 	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексное оперативное управление оборотными активами и краткосрочными обязательствами организации. • Управление организацией на основе выделения центров финансовой ответственности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение объема прибыли от реализации продукции. <ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация затрат на производство продукции.

	<ul style="list-style-type: none"> • Определе-ние основных на-правлений расхо-дования средств • Создание систе-мы управления за-тратами 	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетиро-вание и меро-приятия по сни-жению себестои-мости продук-ции. • Калькуляция себестоимости на основе нор-мативных затрат 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение затрат и результатов деятель-ности, а также их со-поставление. • Управленческий учет. • Выделение центров ответственности. 	
Социаль-ные ново-введения	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение, пере-подготовка и по-вышение квалифи-кации • Организация ра-ционализаторской и изобретательской деятельности • Обеспечение тес-ного сотрудниче-ства с профильными научными учреждениями и вузами • Пересмотр и мо-дернизация штат-ных расписаний и должностных ин-струкций 	<ul style="list-style-type: none"> • Прием работников с высокой квали-фикацией • Стимулирован-ие персонала за высокоэффек-тивное выполне-ние своих обя-занностей • Введение в должность и адаптация новых работников • Целевая ра-бота с кадро-вым резервом 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение ответст-венности за обеспече-ние необходимого уровня качества вы-полняемых работ • Использование сис-темы материального и нематериального сти-мулирования для по-вышения производи-тельности труда • Сокращение потерь рабочего времени • Укрепление трудо-вой дисциплины • Исключение случаев допущения брака за счет штрафных санк-ций • Использование кад-рового резерва • Обеспечение нор-мальных условий труда 	<ul style="list-style-type: none"> • Повыше-ние произ-водительно-сти труда

Создание новых форм организации, использование новых технологий в управлении на самом деле означают обязательную смену корпоративной культуры, то есть перестройку всего комплекса разделяемых членами организации отношений, эталонов поведения, символов, способов ведения бизнеса, подчеркивающих индивидуальность компании. По сути, речь идет об изменении духовной атмосферы организации в новой ситуации. И изменение инновационной корпоративной культуры — это не просто диверсификация деятельности, смена лозунгов или руководителей. Это принципиально новый образ жизни компании.

Существуют три возможных сочетания изменений в поведении и инновационной культуре организации. В первом случае происходят изменения в культуре без

изменений в поведении. В такой ситуации работники могут изменить одно или несколько убеждений или ценностей, но при этом они не способны изменить соответствующее поведение.

Второе сочетание — это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, группа или даже группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники при этом могут быть против. В зависимости от статуса и влияния первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении.

Третье сочетание — изменения происходят в области поведения и в области инновационной культуры. Это ситуация постоянных изменений, когда люди искренне верят и ценят новшества. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга¹.

Организационно-управленческие инновации требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым относятся следующие:

- повышение организационной эффективности и морали;
- фундаментальное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные организации;
- быстрый рост организации;
- переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Изменения корпоративной культуры происходят независимо от нашего желания. Корпоративная культура складывается из культурных субстанций, привнесенных разными людьми из других коллективов. Поэтому любой компании нужно уметь диагностировать собственную культуру, постоянно отвечая на следующие вопросы: каких людей привлекает организация, каково их поведение и способы общения в коллективе, на какие ценности они ориентируются, какие правила лежат в основе их профессиональных отношений, где границы дозволенного в профессиональном риске, какой стиль руководства, лидерства принят и т. д.²

Изменение представляет для менеджеров чрезвычайную важность. Оно является основным элементом деятельности каждого руководителя. Менеджер дол-

¹ Питере, Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. / Т. Питере, Р. Уотерман. Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ел. Л.И. Евенко. — М.: Прогресс, 1998. — 297 с

² Ерошкин, А. Организация как культурный феномен // Журнал управления компанией. - 2006. -№2. -С.16.

жен уметь управлять изменениями. Эффективный менеджер — это тот человек, который способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который способен заставить любого заинтересованного человека почувствовать, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему. Если вы занимаете активную, а не пассивную позицию по отношению к изменениям, то получите положительную, а не отрицательную реакцию.

При проведении изменений в инновационной корпоративной культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением таким изменениям. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию.

Для менеджеров, занятых решением многих проблем, введение изменения может привести к удвоению рабочей нагрузки. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений дает возможность для творчества. В процессе изменений можно многому научиться.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически и связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре может обнаружиться в течение периода от нескольких месяцев до нескольких лет.¹

Участники исследования Ассоциации Менеджеров выделили следующие наиболее значимые причины, из-за которых внедрение и применение организационно-управленческих инноваций в компаниях были неудачными: непонимание сотрудниками изменений и сопротивление их внедрению (38%); недостаточная продуманность механизмов реализации инноваций (37%); недостаток опыта и профессионализма кадров, осуществляющих внедрение инноваций в системе менеджмента (33%). Эти выводы представлены на рис. 1.16.²

¹ Асаул, А.Н. Культура организации — ресурс для развития бизнеса / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. — СПб.: Гуманистика. -2007. -С.216.

² Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.



Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.16. Основные причины неудачного применения организационно-управленческих инноваций в российских компаниях.¹

Главными внутренними преградами на пути внедрения инноваций 35% зарубежных топ-менеджеров считают низкий уровень корпоративной культуры и неблагоприятный климат в компании. Основными внешними препятствиями 32% опрошенных называют различные правовые ограничения. Менее значимыми являются прочие внешние факторы (экономическая неопределенность, технологическая несовместимость, дефицит на рынке труда). При этом треть опрошенных намерены справляться с этими препятствиями путем передачи генеральному директору ответственности за внедрение инноваций.

¹ Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Инновационный опыт отечественных и зарубежных компаний свидетельствует о том, что невозможно добиться успеха без учета возможного сопротивления персонала компании нововведениям.

По данным исследования Ассоциации Менеджеров¹, графически отображенного на рис. 1.17, представители российского бизнес-сообщества отметили в качестве основных причин внутреннего сопротивления персонала организационно-управленческим инновациям отсутствие обратной связи при принятии важных стратегических решений (55%), боязнь перемен большинством людей (40%), а также плохую организацию процесса внедрения новшеств (38%) и недостаточную разъяснительную работу с персоналом (33%).



Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.17. Причины сопротивления персонала российских компаний организационным изменениям.²

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

² Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Большинство из этих причин имеют объективный системный характер. Любая компания стремится к стабильности. Если компания работает эффективно, а нововведения нарушают стабильность ее функционирования (а каждое нововведение вносит на какой-то период дезорганизацию), она, как правило, сопротивляется нововведению. Поэтому определяющим при реализации инноваций в менеджменте является разработка согласованных управленческих решений.

Кроме того, сопротивление организационно-управленческим инновациям часто связано с противоречиями между целями конкретного нововведения и объемом последствий, вызванных им. Наблюдается закономерность реализации любой инновации, которую необходимо учитывать: «сначала ситуация ухудшается». Это означает, что часто объем негативных последствий от управленческих нововведений намного превышает их полезную цену, поскольку нововведение вызывает потерю управляемости бизнеса (хотя бы в период адаптации). Потери выступают в виде затрат на реализацию организационно-управленческого нововведения, которые могут быть не только финансовыми, но и кадровыми, временными, моральными.

Причины возникновения социально-психологических барьеров на пути внедрения организационно-управленческих инноваций.¹

- нововведения неправильно воспринимаются и понимаются сотрудниками компании;
- формируется негативная установка персонала к нововведениям, их инициаторам и организаторам;
- предлагаемые нововведения уменьшают или вообще делают невозможным удовлетворение определенных потребностей работников;
- работники вынуждены рисковать, а это противоречит их характеру;
- работники чувствуют, что в результате нововведений могут упроститься их функциональные обязанности или вообще сократится их рабочее место;
- работники ощущают неспособность выполнять новую роль, отведенную им в результате внедрения нововведений, и испытывают страх потерять «лицо» в глазах руководства;
- некоторые работники не способны и не желают обучаться новому делу и осваивать новый стиль поведения;
- работники безразлично относятся к целям выживания и развития компании.

Право осуществлять те или иные изменения в организации зависит прежде всего от финансовых последствий и риска, с которым оно связано. Политика и це-

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

ли руководства организации должны быть направлены в первую очередь на сохранение компании и получение прибыли.

Основой управления процессом изменения является точное представление руководством того, что могут и хотят сотрудники. Это должно достигаться регулярными беседами по вопросам выполнения служебных обязанностей. Цели, суть и политика изменений должны быть хорошо продуманы доведения до сведения всех участников. Основными характеристиками программного планирования изменений в организации являются:

- комплексная постановка целей;
- сжатый период времени и ограниченный объем;
- одноразовый характер;
- различные функции;
- ответственность и компетентность¹.

Дирекция должна своевременно информировать совет компании о достигнутых результатах. При разработке наиболее важных мероприятий следует до их объявления проводить обсуждение тактики на уровне дирекции.

Цель изменений – поиск, определение, интерпретация, формулировка реально осуществимых и приемлемых решений. При наличии целей их можно использовать в качестве ориентиров для составления планов. План делится на азы, этапы и контрольные точки. Для каждого раздела плана разрабатываются действия по времени, средства достижения целей и сроки исполнения.

Организация процесса изменений должна происходить в установленных рамках, определенных стратегической целью. Для управления изменениями на каждом направлении необходимо назначить руководителя, который по своим знаниям, способностям, опыту и авторитету в состоянии обеспечить достижение поставленных целей в указанные сроки с помощью выделенных средств.

Для координации действий и контроля за ходом осуществления изменений в организации рекомендуется создать определенную структуру. Организационную структуру процесса изменений должны составлять комиссия по управлению, проектные и рабочие группы².

Организационная структура, созданная с целью реализации изменений, не является основной частью организационной структуры компании. Привлеченные к этому сотрудники отводят на решение поставленных задач либо все свое рабочее время, либо часть его.

Для работы над изменениями необходимо сформировать рабочие группы, у которых должен быть детально разработанный план на исполнительском уровне. Важной задачей при проведении изменений является подбор состава рабочей группы, состоящей из специалистов различных отделов и секторов, которые хотят

¹ Десслер, Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997.

² Мясоедов, С. П. Управление организацией в России: кросс-культурный аспект // Бизнес-образование. – 2000. – №1(8).

и могут творчески работать в сжатых временных рамках. Назначение этих специалистов должно осуществляться после беседы с их начальником¹.

Работа группы над осуществлением изменений способно вызвать сопротивление среди персонала организации, у которого могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут стать:

- противоположность интересов;
- нетерпимость в отношении перемен;
- отсутствие доверия.

Фундаментом проводимых изменений должно быть участие высшего руководства. Именно позиция дирекции может определить успех или неудачу проводимых изменений. Все их усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели по выходу из кризисного состояния.

Работа над осуществлением изменений в организации означает творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т. д. Это свидетельствует о том, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется, чтобы она твердо отстаивала принятые решения, успешно преодолевала сопротивление и руководила процессом перемен. Если руководство организации вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление или противоречит собственным планам, то оно может резко прекратить работу над проектом.

Нужно иметь в виду, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, если изменения оказываются не в их пользу, или когда они могут лишиться своих рабочих мест².

До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Важное условие – регулярное общение дирекции с сотрудниками и предоставление ими информации о ходе перемен. Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к трудно оцениваемым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, необходимо проводить сравнение с другими организациями, которые уже осуществили подобные изменения. Проектная и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно работать.

¹ Грачев, М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации – М.: Дело, 1993.– С.278

² Петров А. Корпоративная культура: русский путь? – Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. – Загл. с экрана.

Для успешной реализации запланированного изменения предлагаются следующие рекомендации.

1. Создание центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.

2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.

3. Оценка предполагаемой экономии.

4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений (обучение желательно провести еще до начала реализации проекта).

5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений.

6. Забота о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.

7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.

8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем предоставления достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).

9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сетей с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации.

10. Постоянный контроль над узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.

11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).

12. Коррекция временного графика. Проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.

13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в организационной культуре управления.

Перечисленные рекомендации по планированию изменений в организации способствуют внедрению новых организационно-управленческих решений, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, производить более качественную продукцию и добиваться более высоких прибылей.¹

Согласование интересов всех участников инновационного процесса это основной способ преодоления сопротивления. В ходе проведенного Ассоциацией Менеджеров исследования² встречались даже случаи непонимания ценности работы в управленческой команде со стороны руководителей компаний. С другой сто-

¹ Асаул, А.Н. Культура организации – ресурс для развития бизнеса / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика. -2007. -С.216.

² Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

роны, участники исследования среди коммуникационных компетенций, которыми должен обладать менеджер инновационной деятельности, особо выделяют именно умение работать в команде, что наглядно изображено на рис. 1.18.



Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.18. Требования к коммуникационным компетенциям менеджера инновационной деятельности.¹

Основными коммуникационными компетенциями выступили способность эффективно работать в команде (68% ответов респондентов) и умение убеждать, преодолевать сопротивление изменениям, разрешать конфликты (61% ответов). Кроме того, к числу значимых коммуникационных навыков отнесены восприимчивость к критике, альтернативному мнению (36% опрошенных) и умение использовать эффективные средства коммуникации (24% респондентов).

Практика успешных с точки зрения управленческих инноваций компаний показывает, что в состав команды должны входить руководители не только высшего звена, но и средних и даже низовых звеньев. Это группа руководителей, которая в постоянном составе по определенным командным правилам работает над перспективами развития своей компании и совершенствованием внутренних бизнес-процессов.

¹ Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Одна из проблем обеспечения эффективности и результативности управленческих инноваций, как показали исследования, состоит в том, что для их реализации нередко предлагаются стратегия, командообразование и др. типовые решения, не адаптированные к условиям конкретной организации.

Однако часто команда рассматривается руководителем компании как опасность, она становится одним из источников риска для него. Например, если организационно-управленческие инновации завершаются успехом, собственник может счесть необходимым изменить состав руководства компании на более эффективный. Поэтому нередко руководители отмечают, что для осуществления организационно-управленческих инноваций вполне достаточно группы заместителей, а образование команды в таком случае является слишком радикальным нововведением, противоречащим сложившейся организационной культуре. Поэтому в России большинство руководителей больше склонны менять состав своих заместителей, чем идти на изменение своих собственных привычек или установок.

Анализ позволил выявить достаточно много случаев, когда руководитель периодически меняет состав своих заместителей, чтобы предотвратить образование спонтанно и независимо от его воли складывающейся команды из заместителей. Такие руководители проводят кадровые перестановки безо всяких объяснений, авторитарным способом. И в подобных компаниях осуществление организационно-управленческих инноваций либо заморожено, либо вызывает наибольшее сопротивление.

Проектная форма реализации организационно-управленческих инноваций и временные целевые группы – самая перспективная организационная форма осуществления управленческих нововведений в компаниях. Временные целевые группы создаются из сотрудников компании для реализации сквозных (горизонтальных, охватывающих различные функциональные службы и подразделения) проектов. Нередко в компаниях реализация инноваций начинается в одном из структурных подразделений, что позволяет «обкатать» подход к их внедрению, учесть возникающие проблемы и исключить тиражирование ошибок.

Апробация организационно-управленческой инновации в компаниях в специальной рабочей группе или в одном из действующих подразделений ведется в 42% организаций, принявших участие в исследовании Ассоциации Менеджеров.¹ Его результаты представлены на рис. 1.19. Апробация для всей компании используется в 32% случаев, в 16% случаев апробация не осуществляется вовсе.

Временные проектные группы дают сотрудникам шанс на так называемую «горизонтальную» карьеру, создают предпосылки для поощрения и продвижения работников, которые продемонстрировали свой творческий потенциал и высокую инновационную активность. Приглашение работника для участия в реализации

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

проекта, где он может проявить свои творческие, организационные и лидерские возможности, позволяет продемонстрировать специалисту свою компетентность, не занимая высокого поста, и в дальнейшем получить адекватное продвижение по службе. Поэтому работа в команде в наибольшей степени обеспечивает совпадение интересов отдельных работников и целей осуществляемых проектов в области организационного развития компаний.



Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Рисунок 1.19. Формы апробации организационно-управленческих инноваций в российских компаниях.¹

Главная задача при согласовании интересов всех сторон и участников инновационного процесса на пути преодоления сопротивления не поиск виновных, а выяснение соотношения групп интересов тех, кто заинтересован в нововведении, и тех, кто этому противостоит. Подкреплять заинтересованность одних и пытаться заинтересовать либо преодолеть сопротивление других, но никогда не сводить сопротивление нововведению к консерватизму или злomu умыслу конкретных лиц, – это один из ключевых факторов успеха организационно-управленческих инноваций.

¹ Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

1.5. Эффективность управленческих решений и организационно-управленческих инноваций

Оценка организационно-управленческих инноваций состоит из определения социально-экономической эффективности управления бизнесом и изучения основных передовых достижений и тенденций развития бизнеса. Определение социально-экономической эффективности управленческих решений представляет собой весьма сложную и серьезную научную проблему, трудности в решении которой диктуются самой сущностью процессов управления, происходящих в рамках любой организации.

В книге «Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса»¹ мы отмечали, что необходимым элементом (и параметром) процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации, на этапе решения – оценка различных вариантов, предлагаемых специалистами, на этапе принятия решения – оценка ожидаемых последствий его реализации. Для этой цели используются *критерии*.

Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С их помощью определяются лучшие решения, например, по таким параметрам, как сроки окупаемости капиталовложений, прирост доходов или прибыли, минимизация текущих издержек или максимизация производительности труда и т. п. Нередко в качестве критерия выбора решения применяется фактор времени, особенно важный в условиях переходного периода, для которого характерна неустойчивость состояния экономики и общества в целом. Задержка с принятием решения или выбор решения, которое требует более длительного времени реализации, могут существенно снизить ожидаемые результаты (из-за инфляции, изменения политики и прочих факторов внешней среды). Поэтому на этапе выработки курса действий менеджерам приходится анализировать большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями используемых ресурсов организации.

В практике менеджмента часто возникает необходимость решения слабо структурированных проблем, не дающих возможности оценивать варианты с помощью математического аппарата. В этом случае для оценки решений может применяться система взвешенных критериев, а сам процесс оценки осуществляется в

¹ Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. -СПб.: АНО ИПЭВ. -2007. -С.224.

три этапа. На первом формируются самые важные критерии, необходимость выполнения которых не вызывает сомнений. Альтернативные варианты оценивают по этим критериям (которые, в сущности, являются критериями ограничения) и разделяют на группы: соответствующие требованиям, не соответствующие и «сомнительные». На втором этапе анализируются варианты по остальным критериям.

Например, принимая решение о строительстве филиала предприятия, необходимо учитывать, как это отразится на его экономике, программах развития, какое влияние новое предприятие окажет на экономическую и социальную среду обитания материнской фирмы и т. д. Если решение связано с освобождением кадров (например, при автоматизации производства), необходимо заранее определить направления передвижения персонала или его переподготовку.

Сложность выбора решения и прогнозирования его последствий усугубляется тем, что этот процесс практически всегда осуществляется в условиях действия факторов неопределенности и риска, характерных для рыночной экономики. Это значительно повышает ответственность тех, кто принимает решения, предъявляет высокие требования к их компетенции и личностным качествам.

Одной из отличительных черт теории принятия решений является наличие в ней методов, позволяющих обрабатывать и оценивать как количественную, так и качественную информацию. При этом в процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию экспертных методов оценки, предназначенных как для работы с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий – повышение профессионализма, а, следовательно, эффективности принимаемых управленческих решений. Они применяются там, где невозможно дать оценку другими расчетными методами.

Возможны и другие способы представления процесса принятия решений, в основе которых – различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д.

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя, и система мер по их реализации.

Для повышения качества управленческих решений, как правило, создается экспертная группа, подчиненная руководителю организации. В нее целесообразно включать экономистов отделов оплаты труда и управления персоналом, социологов, делопроизводителя, юриста, референта, руководителя организации и других специалистов. В экспертную группу поступают все подготовленные аппаратом управления решения, за исключением стандартных (о премировании коллектива по итогам года или «считать утратившим силу приказ такой-то» и т. п.). Экспертная группа выполняет следующие виды процедур:

проверяет соответствие подготовленного решения правилам и требованиям, предъявляемым к составлению распорядительных документов;

проводит экспертную оценку необходимости данного решения и отдельных заданий, включенных в его состав;

проверяет финансовые, кадровые, ресурсные, материальные и другие возможности реализации как всего решения в целом, так и отдельных его заданий. Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются специалисты аппарата управления или линейные руководители.

Качество управляющего решения оказывает существенное влияние на эффективность деятельности любой организации. Руководители крупного ранга, собственники время от времени принимают важные, судьбоносные для организации управленческие решения. Менеджеры среднего звена также оказывают существенное влияние на эффективность деятельности организации. Организационная культура компании также влияет на общий уровень качества принимаемых решений. В связи с этим, проблемы выявления резервов улучшения качества управленческих решений остаются актуальными. Найти решение этих проблем можно, лишь проведя исследования существующих процедур принятия решений в организации и проблем, возникающих с улучшением качества принятых решений. Существенными моментами при этом являются:

- уровень подготовки и загрузки управленческого персонала;
- качество проведения экспертиз инновационных управленческих решений, другие вопросы.

В теории принятия решений известна матрица оптимальных решений. Она классифицирует решения по следующим категориям: нет решения, неэффективное решение, эффективное решение, суперэффективное решение.

Естественный интерес вызывает категория «суперэффективное решение». Достижение уровня супероптимальности – мечта каждого управленца. Такие решения могут возникать в следующих условиях:

- наличие противоположных мнений по поводу целей, которые должны быть достигнуты;
- стремление к компромиссу между антагонистами;
- повышенный уровень неопределенности при принятии решения;
- высокий профессионализм менеджеров.¹

Супероптимальное решение – это набор мероприятий, который одновременно и самым наилучшим образом обеспечивает достижение интересов групп людей с противоположными взглядами посредников, когда в результате «челночных» переговоров выигрывают все стороны и результаты превосходят ожидания каждой из сторон.

Известны приемы проведения дискуссий, приводящих к супероптимальным решениям. При обсуждении полярных точек зрения нельзя спорить и доказывать свою правоту, ибо *в спорах истина не рождается*. Здесь необходимо либо развивать точку зрения собеседника с доведением ее до абсурда, либо находить совпа-

¹ Клейнер, Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода./ Режим доступа -<http://vasilievaa.narod.ru>

дающие точки зрения по отдельным вопросам и развивать их, либо развивать только свою точку зрения.

Нахождению супероптимальных решений способствуют следующие пути:

- расширение ресурсной базы национальной, региональной, муниципальной экономики;

- переход к новому качеству глобального мышления путем концентрации внимания на более крупных целях;

- привлечение к процессу переговоров заинтересованных сторон.

Важное значение имеет снижение уровня противоречий сторон с антагонизма до поляризации, со столкновения до различий. Данные способы в настоящее время находятся в стадии разработки¹.

Повысить качество управленческого решения можно еще одним простым способом: соблюдением технологии создания управленческого решения. Игнорирование технологии приводит к повышению неопределенности при принятии решения, что на стадии реализации управленческого решения превращается в риски. В частности, в строительной организации неопределенность в объеме сбыта при рассмотрении инновационного проекта может привести к рискам банкротства на стадии реализации.

Другой способ повышения эффективности решений – проведение их экспертизы. Этот способ можно рекомендовать для решений, носящих инновационный характер, либо в сложных случаях. Другой вопрос в том, что качество экспертизы будет зависеть от профессионализма самих экспертов. Но здесь, конечно, необходимо выбирать, хотя бы с помощью статистических методов.

Завышенная самооценка своих знаний чревата потерями в финансах в результате плохо проработанного решения. Необходимо осознать, что менеджер не может знать ответы на все вопросы. Поэтому задачей руководителя фирмы является организация процесса выполнения управленческого решения.

Для повышения качества управленческих решений можно использовать способ создания формализованной базы данных типовых решений. В этом случае менеджеру останется только выбрать наиболее оптимальное для его случая решение. Модификация типовых или известных решений также является еще одним путем сокращения затрат на разработку и принятие решений, повышение его качества.

Качество управленческого решения можно оценить по количеству его корректировок. Корректировки могут возникать в случаях, если приходится принимать сложное решение. Однако, если их слишком много, то причину следует искать в качестве подготовки управленческого решения.

Создание института профессиональной экспертизы управленческих решений поможет существенно повысить экономическую эффективность деятельности организаций и, соответственно, качество с продукции. Многое здесь зависит от

¹ Кузнецова, Л.А. Разработка управленческого решения : учеб. Пособие. – Челябинск : Челябинский государственный университет, 2001. – С. 63

уровня подготовки менеджеров и готовности их работать в направлении улучшения качества своих управленческих решений.¹

Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения²: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного управленческого решения и др.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется анализировать их на основе классификации по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла организации³;
- подсистема менеджмента (целевая, обеспечивающая и др.);
- сфера действия (технические, экономические решения и другие);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- по масштабности принимают комплексные и частные решения;
- по организации выработки различают коллективные и личные решения;
- по продолжительности действия управленческие решения подразделяют на стратегические, тактические, оперативные;
- по объекту воздействия могут быть внешние и внутренние;
- по методам формализации делятся на текстовые, графические, математические;
- по формам отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- по сложности различают стандартные и нестандартные;
- по способу передачи решения могут быть вербальные, письменные, электронные.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

Сначала необходимо четко сформулировать цель, что нам следует получить, а потом – какими параметрами должно обладать управленческое решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся⁴:

- показатель количественной неопределенности проблемы (энтропии)¹. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то

¹ Клейнер, Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода./ Режим доступа – <http://vasilieva.narod.ru>.

² Подробно см. Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. -СПб.: АНО ИПЭВ. -2007. -С.224.

³ Управленческие решения должны соответствовать стадии развития организации.

⁴ Асаул, А.Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / А.Н. Асаул, А.В. Батрак. -М.: АСВ. СПб.: СПбГАСУ. -2001. -С.168

показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;

- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, влияющие на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

Обеспечение сопоставимости решений особенно необходимо при проектировании сложных и дорогих объектов, решении стратегических проблем. Чем больше будет учтено факторов сопоставимости, тем качественнее будет решение. Однако это требует и больших затрат. Поэтому нужно соизмерять затраты и результаты.

Одним из условий обеспечения сопоставимости решений является их многовариантность, т.е. необходимость прорабатывать не менее трех вариантов достижения одной и той же цели.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- 1) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- 2) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому использованием корректирующих коэффициентов;
- 3) формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;
- 4) для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

При разработке вариантов управленческого решения следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как в противном случае в исходную информацию будут привноситься разной величины погрешности по данному фактору.

¹ Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, Р.А. Руконина, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.; Управление строительными инвестиционными проектами. Учеб. пособие / под ред. В.М. Васильева и Ю.П. Панибратова. – М., 1997 – С.309.

Например, если по одному альтернативному варианту управленческого решения будут применяться методы экстраполяции, по другому – экспертные, а по третьему – параметрические методы прогнозирования, то эти варианты не будут сопоставимы в связи с разными подходами и точностью прогнозов.

После уточнения требований факторов «внешней среды», влияющих на качество и эффективность решения, обработки «входа системы следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается «удовлетворительно», то при любом уровне «процесса» в системе качество «выхода» (решения) также будет «удовлетворительным».¹

Критерием оценки принимаемых управленческих решений² является эффективность. Если два образа действий предполагают одинаковые издержки, предпочтительнее следует тот, который дает наивысшие результаты.

В экономической науке и практике под эффективностью (эффект – лат. effectus – исполнение, действие) понимается результативность, интенсивность функционирования системы, уровень результативности в сопоставлении с производственными затратами, степень достижения цели, степень соответствия цели социально-экономическим потребностям фирмы, качество управления и прочее, что свидетельствует о сложности представления данной категории в конкретных показателях, измерениях, оценках.³

Эффективность функционирования управления, как совокупности управляемой и управляющей системы зависит от оптимальности принятых решений, качества результатов ее деятельности, скорости принятия решений и обмена информацией, скорости и качества реализации управленческих решений и рекомендаций, (т.е. в объекте управления), с одной стороны и использование производственно-технического потенциала в реализации инвестпрограмм с другой (субъект управления (рис. 1.20.).

¹ Асаул, А.Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / А.Н. Асаул, А.В. Батрак. -М.: АСВ. СПб.: СПбГАСУ. -2001. -С.168

² Кузнецова Л.А. Разработка управленческого решения : учеб. пособие. – Челябинск : Челябинский государственный университет, 2001. – С. 61-

³ Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности./ А.Н. Асаул.-СПб.: Питер.-2005.; Виханский, О.С. Менеджмент: учебник, 3-изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. -М.: Гардарики. -1998. -С.528.; Кабаков В.С. Стратегия предпринимательства учебное пособие/ В.С. Кабаков, Е.В. Шатрова. – СПб.: -1996.; Томилов, В.В. Маркетинг в системе предпринимательства. / В.В. Томилов, Е.В. Песоцкая.-СПб.: Геликон Плюс. -2000. -С.519.; Трофимова, Л.А. Управленческие решения (методологические аспекты)/ Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. -СПб.: СПбГУ-ЭФ. -2000.-С.87. ; Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения. -М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез». -1999. -С.240.

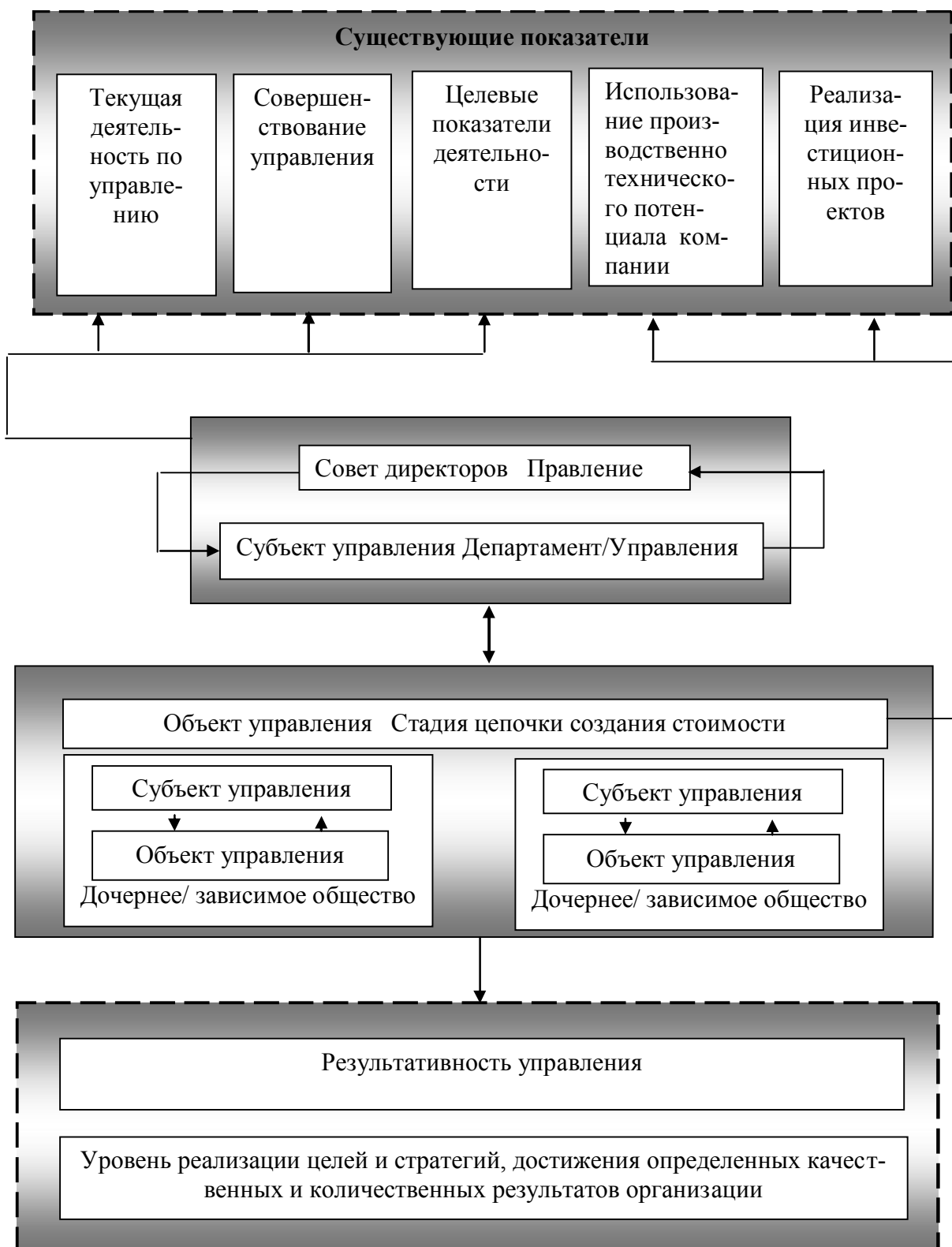


Рисунок 1.20. Места возникновения управленческого эффекта¹

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. - С.104.

Эффективность управленческих решений характеризует качество: обменных процессов между организацией и ее внешней средой, так как организация и внешняя среда находятся в процессе постоянного информационного обмена; процессов привлечения ресурсов, их трансформации в готовые продукты и услуги и распределение во внешней среде. Чем выше качество этих процессов, тем выше эффективность управленческих решений.

Современные тенденции глобализации на основе информатизации и инфотехнологий способствуют интенсификации конкурентной среды и необходимости формирования стратегических конкурентных преимуществ на основе маркетинговой концепции разработки экономической политики организации. Поэтому под эффективностью системы управления организацией в современных условиях «нестационарной» рыночной экономики понимается рост потенциала организации, рост добавленной стоимости, рост стоимости компании, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж, снижение издержек и т.д. Конкретное содержание этой категории зависит от особенностей организации, где оценивается эффективность принимаемой экономической политики, ее целей и технологий достижения целей.

Методологический подход к исследованию какого-либо экономического явления или категории базируется на некоторых принципах, правилах конструирования, присущих данной категории. Так, в общем случае, для конкретизации понятия эффективность управленческих решений рекомендуется использовать три концептуальных подхода к определению эффективности¹: по виду (аспекту), объекту и цели исследования (рис. 1.21).

По виду (аспекту) обычно различаются целевая (функциональная), технологическая (ресурсная) и экономическая эффективность. Под *целевой эффективностью* понимается степень соответствия функционирования организации ее целевому назначению, при этом следует учитывать, что эффективность зависит не только от степени достижения целей экономической политики организации как генеральных целей, так и целей ее функциональных составляющих: инновационно-инвестиционной, товарно-ассортиментной, снабженческо-сбытовой, организационно-управленческой, но и от качества самих целей, поскольку поставленные цели могут быть изначально недостижимыми, не соответствовать рыночным реалиям экономики и т.п.

¹ Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. -СПб.: АНО ИПЭВ. -2007. -С.224.; Трофимова, Л.А. Управленческие решения (методологические аспекты) / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: СПбГУЭФ. -2000. -С.87.; Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения. -М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез». -1999. -С.240.;



Рисунок 1.21. Типология методических подходов к оценке эффективности экономической политики формы

Организация является многофункциональным объектом, следовательно, она является объектом ожиданий со стороны многих субъектов (собственников, инвесторов, менеджеров, работников, потребителей, поставщиков и др.), поэтому понятие целевой функции декомпозируется в соответствии с разнообразием социально-экономических субъектов и их точек зрения, и исследование целевой эффективности может носить субъективный характер. По этому здесь требуется интегральная оценка достижения целей отдельных подразделений и общих целей организации. В качестве альтернативы можно использовать экспертную оценку.

Следует заметить, что целевая (функциональная) эффективность может применяться к так называемым целенаправленным системам, т.е. к системам, имеющим признанные обществом цели или функции, то есть системам для которых имеет смысл понятия **затраты** → **результаты** → **цели**, т.к. имеет место процесс достижения цели в виде получения (генерации) результатов с помощью затрат ресурсов.

Целевая эффективность имеет особое значение в ситуациях, когда речь идет о процедурах банкротства организации.

Технологическая (ресурсная) эффективность – есть степень интенсивности использования ресурсов организации с точки зрения соотношения между объемами, издержками и размерами затраченных ресурсов.

В широком смысле показателями эффективности при использовании ресурсного подхода являются:

- рыночная позиция – способность компании получать из внешней среды редкие и ценные ресурсы, включая финансы, сырье, человеческие ресурсы, знания и технологии;

- способность лиц, принимающих решения в компании, воспринимать и правильно интерпретировать реальные свойства внешней окружающей среды;

- способность менеджеров использовать материальные (например, сырье или людей) или нематериальные (например, знания или корпоративную культуру) ресурсы в повседневной деятельности компании для достижения наилучших результатов;

- способность компании адекватно и своевременно реагировать на и (мнения внешней среды).

Ресурсный подход к оценке эффективности организационно-управленческих инноваций имеет определенные ограничения, поскольку он не устанавливает прямую связь деятельности компании с нуждами потребителей.

Высокая способность получать и использовать ресурсы важна только в том случае, если ресурсы и возможности компании используются для получения результата, соответствующего потребностям внешней среды. Использование ресурсного подхода является более оправданным для компаний на стабильном рынке, он не обеспечивает адекватную оценку при изменении ситуации и нужд потребителей¹.

Для измерения технологической эффективности используется ряд коэффициентов индексов. Технологическая (ресурсная) эффективность характеризует эффективность организационно-управленческих инноваций вне связи с количеством используемых ресурсов и может изменяться только при изменении технологии бизнес-процессов.

При *подходе с учетом внутренних бизнес-процессов* эффективность оценивается по экономичности управления и не учитывает изменение состояния внешней среды. Эффективность организационно-управленческой инновации с позиции данного подхода – это экономичность цепочки создания ценности для потребителя/клиента. Процессный подход также имеет ограничения своего использования: он не всегда учитывает общий результат деятельности компании, поскольку многие аспекты внешних воздействий и внутренних процессов нельзя представить количественно².

Экономическая эффективность представляет соотношение результатов и затрат подразделения организации, или организации в целом. К полученным резуль-

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -стр.83.

² Там же.-стр.84.

татам относят в этом случае прибыль, добавленную стоимость, объем продаж и т.п., рассчитываемые с учетом складывающихся реальных цен.

Второй методологический подход к определению экономической эффективности управленческих решений основывается на понятии эффективности с точки зрения возможных объектов исследования. К объектам эффективности относятся: 1) самостоятельные организации; объединения, ассоциации, сетевые структуры; рынки (совокупность потенциальных и реальных производителей и потребителей товаров и услуг и пр.; 2) проекты (планируемые мероприятия, осуществляемые организацией; 3) процессы (понимаемые как последовательная смена состояний системы).

При любом выборе объекта анализ эффективности опирается на ту же схему, что и в случае целевой эффективности: затраты > результаты > цели (организации). Методологический подход к оценке эффективности объектов, проектов и процессов называется транзакционным (транзакция – акт приобретения некоторого блага (результата) в обмен на деньги (затраты) в дискретном времени.¹

Третий подход к оценке социально-экономической эффективности управленческих решений основывается на целях исследования эффективности управленческих решений организации и имеет отличительную особенность от ранее рассмотренных – сравнительный характер. При этом возможны следующие варианты сравнений: 1) целью исследования эффективности является сравнение двух ситуаций (ситуационный, сценарный подходы); 2) целью исследования эффективности является состояние одного и того же объекта в разные периоды времени; 3) целью исследования является состояние двух разных объектов.

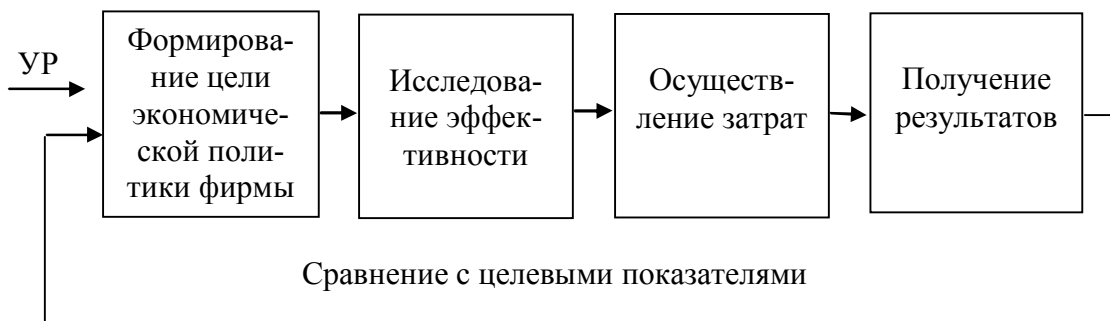


Рисунок 1.22. Процесс оценки экономической эффективности управленческих решений.

¹ Подробнее см. Асаул, А.Н. Основы бизнеса на рынке ценных бумаг: учебник / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, Р.А. Фалтинский; под ред. д-ра э.н., проф. А.Н. Асаула. -СПб.: АНО ИПЭВ. - 2008. -С.207.

К результатам управленческих решений относятся: качество решения, обеспеченность, степень разнообразия, степень соответствия целям критериям требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения.

Многообразие факторов результативности инноваций в управлении, представленное в таблице 1.9, усложняет механизм оценки результатов организационных изменений, в котором можно выделить три основных блока: (1) измерение результата, (2) оценка показателей эффективности и (3) анализ (интерпретация) полученных оценок¹.

Проблема измерения, оценки и анализа результативности нововведений в управлении является одной из наиболее сложных задач управления, поэтому без глубокого анализа и оценки эффективности проектов нововведений в управлении нельзя принимать решение об их реализации.

Таким образом, *оценка эффективности организационно-управленческих инноваций может включать следующую последовательность действий руководителя компании:*

- определить реальные полезные результаты, которые должны быть получены в компании (в цепочке создания ценности для клиента, для бизнес-процессов управления, важнейших стейкхолдеров и др.);

- обозначить ограничения – например, интервал времени для получения организационно-управленческого эффекта или объем выделенных ресурсов;

- определить степень соответствия получаемого организационно-управленческого эффекта желаемым значениям;

И выбрать организационно-управленческую инновацию, которая позволит адекватно обеспечить управленческий эффект с минимальными затратами ресурсов всех видов.

Цели и потребности системы управления определяют: ориентированность решения на пользователя, наглядность решения для пользователя, возможность многократного повторного использования.

К затратам управленческих решений относятся: информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.

Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат), необходимых для достижения результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

Первый фактор характеризует структуру, *качество* ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления.

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

Таблица 1.9

Факторы результативности организационно-управленческих инноваций

Факторы, блокирующие новаторство	Факторы, поддерживающие новаторство	Факторы, усиливающие новаторство
1	2	3
Недоверие руководителей к выдвигаемым «снизу» новым идеям.	Поддержка новаторов со стороны высшего руководства.	Поддержание стремления работников постоянно учиться и повышать свою квалификацию.
Создание жестких механизмов контроля за деятельностью новаторов.	Предоставление новаторам необходимой свободы при разработке новшеств.	Сочетание в системе образования специальных знаний и междисциплинарной подготовки.
Вмешательство несопряженных структурных подразделений в оценку новаторских предложений.	Поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями и компаниями.	Предоставление возможности свободно высказать собственное мнение о проводимых в компании изменениях.
Боязнь риска и непризнание возможности ошибок со стороны руководства.	Высокое доверие со стороны руководства компании и допущение возможности поисковых ошибок.	Преодоление барьеров и «размывание границ» между разными видами работ и функциональными обязанностями.
Незамедлительная критика и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок в процессе новаторской деятельности.	Ведение дискуссий и обмен идеями без страха наказания.	Предоставление новаторам содержательной деловой информации, даже если она негативна.
Строгое наказание за просчеты в творческом поиске.	Отсутствие строгого наказания за просчеты в творческом поиске.	Проведение регулярных совещаний рабочих групп.
Создание стереотипов мышления в компании.	Создание в компании атмосферы взаимопонимания.	Логичная аргументация необходимости изменений и реорганизаций в компании.
Строгое выполнение своих функциональных обязанностей новатором, полный запрет на несанкционированный поиск.	Приоритет разнообразия и творчества над однообразием и приспособленчеством.	Предоставление гибких условий и режимов труда.
Тенденции к излишнему сужению границ предмета исследования новаторами.	Свободный доступ к дополнительным источникам информации о нововведениях.	Использование альтернативных форм трудового процесса для новаторов.
Необходимость множества согласований по разработке и внедрению новых идей.	Уменьшение помех и мелочного вмешательства в выполнение работ новатором.	Использование различных рычагов и стимулов активизации новаторской деятельности.

Постановка задач новаторам и передача им информации, сопровождаемая угрозами со стороны руководителя.	Повышение восприимчивости менеджмента к новым идеям.	Создание механизмов интеграции выдвижения идей с их эффективной и быстрой реализацией.
Возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов».	Делегирование самоуправления в творческий процесс.	Создание духа предприимчивости, распространение его на рядовых работников компании.
В случае использования неэффективного нововведения обвинение новатора в неудаче.	Признание позитивного вклада новаторов в деятельность компании.	Обучение работников способам нешаблонного мышления.
Строгая временная регламентация выполнения работ новатором.	Выделение дополнительного времени для «вызревания идей».	Постоянная поддержка атмосферы доверия и восприимчивости к переменам.
Недопущение к использованию новатором необходимых видов ресурсов.	Обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием.	Поощрение совмещения профессий.

Второй фактор отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и *потенциал* персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.

Третий фактор отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается *результат* деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития.

Интенсивность представляет собой соизмерение усилий и времени, производительность – результата и времени.

Эффективность деятельности организации – это ее свойство, связанное со способностью организации в рамках нормативной системы общественных ценностей формулировать и достигать цели в соответствии с предъявляемыми потребностями в виде результатов, соотносенных с затратами, путем использования соответствующих средств и с учетом факторов-условий ее функционирования.

Сравнение фактической отдачи осуществляемого решения с ожидаемой предполагает эффективность или результативность решения. Необходимость такого сравнения обуславливается тем, что оценка эффективности данного решения является одним из методов определения степени устойчивости внутренней и внешней среды при выработке решения, проявляемой как ответная реакция среды при выработке решения на ее изменения. Это позволяет не только удостовериться в выполнении решения, но и в случае значительных расхождений между реальной отдачей и ожидаемой принять необходимые действия по корректировке и уточнению процесса решения.

Выполняя данную работу, необходимо добиваться того, чтобы окончательная формулировка решения отражала механизм измерения его эффективности. В

случае невозможности определить и измерить эффективность решения, рекомендуется избегать его утверждения, ибо в этом случае, видимо, неверно определены его переменные в процессе анализа проблемы. Решение эффективно, если оно способствует приближению к поставленной цели. В случае же многоцелевой деятельности, эффективным можно считать решение, при котором достигается положительный результат и оно превалирует над некоторыми второстепенными целями¹.

Иногда для оценки эффективности управленческих решений используют метод анализа эффективности затрат, который является более усовершенствованным видом или вариантом традиционного маржинального анализа. Это метод основывается на сопоставлении альтернатив в тех случаях, когда оптимальное решение нельзя выразить в денежных единицах, как это имеет место при маргинальном анализе, представляющем собой фактически традиционный вид анализа затрат и результатов.

Анализ эффективности затрат представляет собой метод осуществления выбора из нескольких альтернатив для определения предпочтительного варианта в тех случаях, когда цели далеко не столь конкретны, как те, которые выражены определенными количественными показателями такими, как сбыт, издержки или прибыль. Основными особенностями анализа эффективности затрат являются сосредоточение внимания на результатах программы или системы, сопоставление вклада каждой альтернативы с эффективностью в отношении достижения желаемой цели и сравнение стоимости каждой из этих альтернатив на основе ее эффективности.

Анализ эффективности затрат включает в себя те же этапы, что и всякое решение, главными его отличительными чертами являются: цели, которые ориентированы на выпуск продукции или на конечные результаты и, как правило, не поддаются точному определению; альтернативы которые обычно представляют собой целые системы, программы или стратегии, рассчитанные на достижение целей; критерии эффективности, призванные соответствовать целям и быть сформулированными как можно более точно; оценка затрат на производство продукции, которая как правило, является обычной и традиционной, но может включать как неденежные, так и денежные затраты, несмотря на то, что первые можно элиминировать, выразив их в виде отрицательных факторов эффективности; критерии решений, которые хотя они и являются определенными, обычно не столь конкретны, как стоимость или прибыль и могут включать в себя достижение какой-либо цели с наименьшими затратами, с наличными *ресурсами* или обеспечивать снижение затрат по отношению к эффективности, в особенности с учетом потребности в первых для достижения других целей. Ценность анализа эффективности затрат заключается в том, что он побуждает того, кто *принимает* решение¹ 10., рассмотреть различные альтернативы с учетом их эффективности по отношению к затра-

¹ Сауков, Н.Я. Практический менеджмент / Режим доступа – <http://enbv.narod.ru>

там. Этот метод нашел широкое применение при принятии инновационных решений в том числе и организационно-управленческих инноваций.

Оценка экономической эффективности управленческих решений отличается от измерения тем, что нуждается в прогнозировании результатов и затрат системы при проектировании перехода из одного состояния в другое, что в условиях современной переходной (нестационарной) экономики России является весьма сложным процессом. Очень сложным является исследование цели экономической политики в целом, или по функциональным составляющим. Поэтому задачи прогнозирования показателей, определение целей экономической политики и расчет социально-экономической эффективности должны ставиться и рассматриваться совместно и комплексно.

Оценка экономической эффективности управленческих решений предполагает установление критериев эффективности – как необходимого условия целенаправленной деятельности, что является исходным принципом для регулирования состояния системы в рамках ограничений, задаваемых внешней средой. Классическим критерием эффективности управления является¹:

1) получение максимального результата при заданных затратах:

$$P \rightarrow \max, Z \leq Z_{\text{норм}} , \quad (1.1)$$

где:

P — результат;

$Z_i, Z_{\text{норм}}$ — затраты.

2) получение заданного результата при минимальных затратах:

$$Z \rightarrow \min, P \geq P_{\text{норм}} , \quad (1.2)$$

В научной литературе² существует два подхода к обоснованию критерия эффективности управленческих решений: первый подход основан на том, что основным результатом управленческой деятельности является отражение его в синтетическом показателе (например, объем продаж, добавленная стоимость, при-

¹ Томилов, В.В. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томилова. -М.: Юрайт. -2003. - С.590.

² Асаул, А.Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / А.Н. Асаул, А.В. Батрак. -М.: АСВ. СПб.: СПбГАСУ. -2001. -С.168.; Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса /А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаяева; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. -СПб.: АНО ИПЭВ. -2007. -С.224.; Менеджмент (Современный российский менеджмент): учебник / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. -М.: ФКБ Пресс. -2000.; Томилов, В.В. Маркетинг в системе предпринимательства / В.В. Томилов, Е.В. Песоцкая. -СПб.: Геликон Плюс. -2000. -С.519.; Фохутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения. -М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез». -1999. -С.240.

быль). Однако, с освоением принципов рыночной экономики становится все более явным, что критерием эффективности управления может быть только максимальное соответствие целей экономической политики фирмы действительным и конкретным потребностям рынка. Общий критерий эффективности управленческих решений должен отражать двойственный характер формирования экономической политики фирмы по общим целям и функциональным показателям подразделений.

Декомпозиция общего критерия эффективности управленческих решений по функциональным позволит сформировать систему частных (объектно-ориентированных) критериев. Основные принципы декомпозиции: системный подход, уникальность, нетождественность показателей эффективности, стратегичность и др.¹ Экономическая эффективность управленческих решений по формированию экономической политики складывается из эффектов (приращения добавленной стоимости, прибыли) функциональных стратегий: инновационно-инвестиционной, товарно-ассортиментной, коммуникативно-сбытовой, организационно-управленческий.

$$\text{ЭЭП} = \text{Эии} + \text{ЭТА} + \text{ЭКС} + \text{ЭОУ} - I, \quad (1.3)$$

где ЭЭП – экономическая эффективность управленческих решений (УР) по формированию экономической политики организации; Эии – экономическая эффективность УР по формированию инновационно-инвестиционной политики организации; ЭТА – экономическая эффективность УР по формированию товарно-ассортиментной политики организации; ЭКС – экономическая эффективность УР по формированию коммуникационно-сбытовой политики организации; ЭОУ – экономическая эффективность УР по формированию организационно-управленческих инноваций; I – инвестиции на осуществление принятых решений.

При обосновании и выборе показателей экономической эффективности управленческих решений необходимо учитывать следующие принципы:

1) отражение в обобщенном виде управленческих ресурсов; 2) использование системы (фирмы) на соответствующем целям уровне; 3) непротиворечивости по соответствующим функциональным политикам; 4) предвидение возникающих рисков при исчислении выгод.

Методы измерения эффективности должны соответствовать целям экономической политики и ее принципам, а также технологиям их осуществления. В настоящее время можно выделить следующие шесть основных методов измерения эффективности управленческих решений:

1. метод сравнения фактических затрат/результата с нормативными;
2. индексный метод;
3. методы оценки инвестиций;

¹ Томилов, В.В. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томилова. -М.: Юрайт. -2003. - С.590.

4. методы учета рисков;
5. метод оценки стратегичности (метод паутины);
6. метод учета конкурентоустойчивости.

1. Методы сравнения фактических / нормативных затрат и результатов основан на сравнении до и после осуществления управленческих технологий.

2. Индексный метод основан на относительных показателях, выражающих отношение уровня показателей до и после осуществления управленческих технологий.

3. Методы оценки инновационно-инвестиционных проектов подразумевают, что объектом исследования эффективности являются мероприятия, связанные с внедрением инновационных технологий. При этом «инновационная технология» трактуется достаточно широко – как комплекс нового оборудования, соответственно технологий (в инженерном смысле), организационно-экономических инноваций и т.д., которые в совокупности позволяют произвести принципиально новый продукт либо осуществить выпуск традиционного продукта с меньшими совокупными затратами или с повышением его качества. Не исключает это понятие и получение результатов внеэкономического характера (экологического, социального и т.д.), если применение новшеств в основном (или дополнительно) ориентированно на достижение этих целей.

Переход к оценке эффективности инноваций во всех перечисленных ситуациях (экономических системах) идентичен: абсолютная эффективность оценивается путем сопоставления всех связанных с данным вариантом инноваций совокупных результатов и затрат за весь жизненный цикл действия новшеств, а выбор наилучшего из альтернативных вариантов инноваций производится на основе максимизации ожидаемого эффекта (разности оценок совокупных результатов и затрат). Однако конкретные алгоритмы реализации указанных положений, методов расчета сопоставляемых величин результатов и затрат, отражения в них основных влияющих факторов и т.д. могут существенно различаться.

Чтобы иметь возможность эффективно использовать организационно-управленческие инновации, менеджмент компании должен также определить критерии, на основании которых отбираются, анализируются и оцениваются организационно-управленческие инновации. Такие критерии могут иметь вид экономических расчетов, а также показателей результативности управления. Экономические расчеты управленческого эффекта возможны в том случае, если результат инновации в сфере управления может быть измерен прямым счетом в натуральных или денежных единицах с учетом необходимых или произведенных затрат ресурсов (средств), а также временных ограничений. Вместе с тем не все результаты управления могут быть измерены прямым счетом. В этом случае управленче-

ский эффект может быть оценен мерой вклада усилий субъекта управления в изменение параметров процессов создания стоимости.¹

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение в разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов, обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно и дорого. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам). Вместе с тем, конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.²

¹ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация Менеджеров. -2008. -С.104.

² Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. -СПб.: АНО ИПЭВ. -2007. -С.224.; Асаул, А.Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / А.Н. Асаул, А.В. Батрак. -М.: АСВ. СПб.: СПбГАСУ. -2001. -С.168.