



Санкт-Петербургская академия
управления и экономики

Проблемы управления инновационной деятельностью в сфере малого предпринимательства



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Серия «Институты предпринимательства»

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
В СФЕРЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Коллективная монография

Санкт-Петербург
2010

УДК 338.242
ББК 65.012.1
П78

Под общей научной редакцией доктора экономических наук, профессора,
заслуженного деятеля науки РФ
В. А. ГНЕВКО

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ
А. И. Добрынин

доктор экономических наук, профессор,
почетный работник высшего профессионального образования РФ
Е. С. Ивлева

П78 **Проблемы управления инновационной деятельностью в сфере малого предпринимательства** / Под ред. д. э. н., проф., засл. деят. науки РФ В. А. Гневко. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. — 308 с.; ил.

ISBN 978-5-94047-189-9

В коллективной монографии на широком материале раскрываются современные проблемы управления малыми формами предпринимательства в нашей стране, исследуются процессы формирования и реализации стратегий развития в данной сфере экономики; анализируются методы регулирования и координации инновационной деятельности в этой области хозяйствования, а также пути совершенствования кредитования субъектов малого предпринимательства.

Издание предназначено для специалистов, интересующихся проблемами управления малыми предпринимательскими формами, научных работников, преподавателей вузов, студентов и аспирантов, обучающихся по специальностям «Экономика» и «Менеджмент».

Монография подготовлена под руководством д. э. н., проф. Б. Б. Коваленко коллективом авторов в составе: Е. О. Валеева (глава 5); Н. И. Ворох (глава 3); В. Э. Кроливецкая, Е. В. Тихомирова (глава 8); Т. Н. Кошелева (глава 4); Н. В. Москалева (главы 1, 2); Т. М. Орлова (глава 7); В. П. Сланов (глава 6).

ISBN 978-5-94047-189-9

© Коллектив авторов, 2010
© СПбАУЭ, 2010

Содержание

Предисловие	5
-------------------	---

Раздел I. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Глава 1. Управленческие инновации в системе малого предпринимательства ...	12
1.1. Инновационное управление малыми предпринимательскими структурами	12
1.2. Системный анализ формирования и реализации инноваций в сфере управления малыми предприятиями.....	27
Глава 2. Совершенствование систем управления малыми предприятиями на основе инновационных технологий	47
2.1. Проблемы разработки управленческих инноваций.....	47
2.2. Методы реализации инновационных технологий в малом предпринимательстве.....	64
Глава 3. Стратегическое планирование на предприятиях малого бизнеса.....	84
3.1. Роль стратегического планирования на предприятиях малого предпринимательства.....	84
3.2. Формирование модели развития малого предпринимательства	97
3.3. Развитие стратегии конкурентных преимуществ на малых предприятиях.....	120
3.4. Разработка и реализация системы стратегического планирования в малом предпринимательстве	148
Библиография	163

Раздел II. РЕГУЛИРОВАНИЕ И КООРДИНАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Глава 4. Методические подходы к управлению инновационным развитием малых предприятий.....	177
4.1. Сущность инновационного развития малых предприятий	177

4.2. Стратегические направления инновационного развития малого предпринимательства.....	194
4.3. Определение индикаторов устойчивого инновационного развития малых предприятий.....	202
Глава 5. Управление инновационной активностью малых предприятий... 207	
5.1. Инновационная активность как фактор инновационного развития предприятия.....	207
5.2. Особенности управления инновационной активностью предприятия сферы услуг (на примере туристских фирм)	209
5.3. Определение показателя инновационной активности туристской фирмы	215
Глава 6. Системно-эволюционная концепция управления развитием предпринимательства..... 220	
6.1. Механизм управления развитием предпринимательских структур.....	224
6.2. Алгоритм идентификации стадий развития предпринимательских структур.....	228
6.3. Методика оценки эффективности управления развитием предпринимательской структуры	234
Библиография	238
 Раздел III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КРЕДИТОВАНИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 	
Глава 7. Финансово-кредитные рычаги развития малого предпринимательства..... 240	
7.1. Малое предпринимательство как фактор подъема ВВП и качества жизни	240
7.4. Сравнительная характеристика систем налогообложения	262
Глава 8. Современные тенденции банковского кредитования малого бизнеса в России	275
8.1. Роль и значение малого бизнеса для функционирования экономики	275
8.2. Банковское кредитование малого бизнеса на современном этапе: состояние и перспективы.....	280
Библиография	304

Предисловие

Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики предлагает читателям актуальное исследование, посвященное формированию и развитию малого российского предпринимательства. В работе с научно-практических позиций анализируются вопросы значимости малого бизнеса в обеспечении экономического роста и его огромной роли по выходу из глобального экономического кризиса 2008–2010 гг. Авторы акцентируют внимание на поиске стратегических путей развития малого бизнеса, регулировании и координации инновационной деятельности в его сфере, совершенствовании системы кредитования субъектов малого предпринимательства.

Вопросы поиска финансовых ресурсов и осуществления инвестиций являются наиболее актуальной проблемой малого бизнеса. И это несмотря на наличие других острейших проблем, тормозящих его развитие, среди которых стоит выделить характерные именно для России нестабильность правового поля и несовершенство налогового законодательства, коррумпированность представителей многочисленных проверяющих и контролирурующих органов.

Вопросам инвестиций и финансирования малого бизнеса посвящено много работ. Но практически все они лишь обозначают, формулируют проблему, ставят задачу, но не предлагают хотя бы приблизительный алгоритм ее решения. Во множестве публикаций декларируется необходимость развития малого бизнеса на основе оживления инвестиционно-го процесса, но не дается конкретных рекомендаций относительно практических методов и способов, осуществление которых привело бы к решению данной проблемы.

Относительно положительная динамика развития малого бизнеса в России сохранялась до кризиса. В кризисный период он послужил своеобразным амортизатором, смягчившим негативные последствия рецессии. В условиях массового закрытия предприятий, вынужденных отпусков и нарастающей безработицы малый бизнес «поглотил» значительную часть высвободившихся с крупных и средних предприятий трудовых ресурсов, создал рабочие места, предоставил в тяжелые для многих времена дополнительный, а порой и единственный источник дохода. Однако в последнее время развитие малого бизнеса затормозилось по многим причинам.

Во-первых, потенциал его роста, обусловленный развитием торговли, во многом оказался исчерпан. По данным Госкомстата на конец 2008 г., 48% от общего числа официально зарегистрированных субъектов малого бизнеса сосредоточено в торговле. Это больше, чем в странах с развитой рыночной экономикой.

Во-вторых, если обратиться к опыту этих стран, то можно обнаружить, что объективной экономической основой становления и развития малого бизнеса является развитие крупного производства, вокруг которого группируются их контрагенты, малые предприятия-спутники. В России на сегодняшний день такая основа отсутствует. Промышленность не развивается. По данным Минэкономразвития, более 30% инвестиций приходится на отрасли топливно-энергетического комплекса. Высокий износ фондов является главной причиной крайне низкого качества продукции крупных отечественных производителей.

Низкое качество продукции отечественной промышленности обуславливает направленность деятельности малого бизнеса. Имеющийся незначительный производственно-технический потенциал малого бизнеса сосредоточен не в сопредельном крупном производстве, а в многочисленном ремонтно-обслуживающем секторе. По данным Госкомстата, в промышленности сосредоточено лишь 14% от общего числа субъектов малого бизнеса и более 200 тыс. занято в секторе ремонта машин и оборудования. Таким образом, малый бизнес фактически иррационально обслуживает крупное производство, выпускающее некачественную продукцию.

В-третьих, недостаточные объемы инвестиций в собственно малый бизнес.

В-четвертых, имеется ряд недостатков и негативных тенденций в развитии самого малого бизнеса. Значительное число прошедших регистрацию малых предприятий либо не приступают к хозяйственной деятельности, либо вскоре ликвидируются. Остаются низкими конкурентоспособность малых предприятий, качество выпускаемой продукции, слаба производственно-технологическая база их развития. Имеющиеся недостатки и упущения в области налоговой политики государства способствуют уходу малых предприятий в сферу теневой экономики и криминализации.

На создании и развитии малых предпринимательских структур негативно отражаются не только последствия экономического кризиса в

стране, но и отсутствие целенаправленной и эффективной политики государства в этой области. Особенно это касается инвестиционной поддержки малого предпринимательства в целом. Недостаточность первоначального капитала и собственных оборотных средств; ограниченные возможности получения банковских кредитов и лизинговых услуг; высокая стоимость аренды помещений и оборудования; слабое воздействие процессов приватизации государственного имущества на развитие малого предпринимательства — все это характеризует нынешнее состояние проблем инвестиционной поддержки малого предпринимательства в практическом плане.

Критической оценки требуют федеральные программы государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации. Анализ программ показывает, что собственно на инвестиционную финансово-кредитную поддержку малого предпринимательства в них предусматривается выделение всего лишь 30% от общего объема их бюджетов. Федеральные программы имеют явно выраженную институциональную направленность: две трети всех финансовых средств, выделенных для их реализации, используется на создание различного рода органов и организаций с функциями инфраструктурного обслуживания малого предпринимательства (агентства поддержки малого бизнеса, учебно-методические, учебно-деловые, консалтинговые и информационные центры, бизнес-инкубаторы и т. п.). При всей важности создания инфраструктуры малого предпринимательства оно должно иметь подчиненную роль по отношению к самим предпринимательским структурам, к инвестиционной поддержке малого предпринимательства как таковой.

В-пятых, существует проблема теневой экономики. Дело в том, что, находясь даже частично в тени, субъект малого бизнеса (будь то малое предприятие или частный предприниматель) не может нормально развиваться хотя бы потому, что не имеет полноценного доступа к внешним источникам финансирования.

В силу отмеченных причин в нынешних условиях потенциал роста малого бизнеса в стране далеко не исчерпан. Достаточно отметить, что в развитых странах малый бизнес формирует 40–50% ВВП и сопоставимую часть в доходах бюджетов этих стран. В России, по различным оценкам, не более 12–15% ВВП и лишь около 1% в доходах консолидированного бюджета. В развитых странах около половины работающих занято на небольших предприятиях. Если исходить из опыта их

рыночного развития, малый бизнес во многих случаях — наиболее эффективная и рациональная форма устройства экономики. Это локомотив экономической динамики производства.

Авторы монографии убедительно доказывают, что малые предприятия обладают многими положительными чертами: гибкость и оперативность в действиях, лучшая приспособляемость (адаптация) в условиях изменения рыночной конъюнктуры, невысокие затраты на управление, возможность более быстрой реализации идей, высокая оборачиваемость капитала и др. Однако малые предприятия (к ним относят также индивидуальных предпринимателей) имеют и серьезные недостатки: малый объем первоначального капитала, отсюда длительные сроки развития предприятия; финансовые трудности (сложность получения кредита и т. д.); широкий круг обязанностей и высокая занятость руководителя малого предприятия, трудности привлечения высококвалифицированных кадров, невысокий уровень менеджмента; относительно высокий уровень риска на первой стадии жизненного цикла предприятия; неуверенность контрагентов при заключении договоров и контрактов и др.

Проанализировав причины, замедляющие развитие малого бизнеса, авторы предлагают некоторые важные, на наш взгляд, рекомендации, следование которым должно сдвинуть наконец-то дело с мертвой точки. Хотя следует помнить, что малый бизнес — неотъемлемая часть российской экономики, и его развитие взаимообусловлено развитием экономики в целом и невозможно вне ее контекста.

Небольшой размер предприятия и низкий уровень стартового капитала вкуче с ограниченными возможностями его дополнительного привлечения приводят к сосредоточению малых предприятий в отраслях менее капиталоемких, с высокой оборачиваемостью капитала. Это, главным образом, торговля и сфера услуг. Что же касается производственной сферы, то малые предприятия стремятся в основном в те отрасли, где велики возможности взаимозамены человеческого и финансового факторов производства. Это представляет собой один из наиболее существенных аспектов производственной стратегии малых фирм, ограниченных в капитале, но стремящихся к наращиванию объемов производства.

В количественном смысле для малого бизнеса наиболее важными являются собственные источники приобретения капитала, на которые обычно приходится не менее 75% капиталовложений малых фирм. Этот факт,

помимо прочего, связан с трудностями в доступе к альтернативным источникам финансирования и высокой затратностью приобретения ресурсов из этих источников. Поэтому основная финансовая проблема малых фирм состоит в том, что их производственный и экономический рост сдерживается или ограничивается отсутствием эффективного рынка капиталов, который бы обеспечивал предложение инвестиционных ресурсов в нужный срок, в нужном количестве и определенного качественного состава, в зависимости от внутренних потребностей фирмы и специфики текущих макроэкономических условий.

В монографии отмечена важность определения, в какого рода и каком количестве инвестиций нуждается фирма, а также установления оптимальной структуры ее капитала. Надо отметить, что вопрос о том, что считать оптимальной структурой капитала, до конца не решен. Однако в результате длительных дискуссий выработана общая позиция. Она заключается в том, что при сравнительно низкой доле заемного капитала использование очередного займа обойдется дешевле и, следовательно, это предпочтительнее, чем использование собственного капитала из внешних источников. Использование кредита обойдется дешевле, поскольку степень риска кредитора ниже из-за того, что процент является обязательным сбором и при наступлении срока платежа выплачивается независимо от того, выплачены ли дивиденды собственникам предприятия. Однако по мере возрастания удельного веса займов в капитале любой фирмы процент становится все большей долей в сумме ожидаемой прибыли. С возрастанием этой доли возрастает и риск предоставления займа. Тот факт, что процент является обязательным сбором, может оказаться недостаточным для получения еще одного займа, поскольку возрастает вероятность, при которой полученной прибыли не хватит для выплаты процентов всем кредиторам. Усиление этой тенденции означает, что увеличивается риск не только кредиторов, но и владельцев малой структуры. Поэтому, начиная с определенного критического момента, более целесообразным, с точки зрения баланса устойчивости и рентабельности предприятия, признается использование внешних источников пополнения собственного капитала.

Значительная часть работы посвящена вопросам управления и регулирования инвестиционной деятельностью малых предприятий, а также совершенствованию системы кредитования субъектов малого предпринимательства.

В условиях посткризисного неолиберального рынка принципиальное решение проблемы инвестиций может быть найдено лишь посредством использования банковской сферы. Никакие государственные фонды поддержки не обеспечат малый бизнес инвестиционными ресурсами в необходимом ему объеме. Поддержка государства должна заключаться прежде всего в создании особого правового и налогового поля для субъектов малого предпринимательства, стимулирующего его развитие. Что же касается финансирования, то речь должна идти не о каких-то субсидиях или «пожертвованиях» на нужды малого предпринимательства, а об эффективном рыночном механизме, который позволил бы малому бизнесу иметь постоянный доступ к источникам инвестиционных ресурсов. Речь идет о рыночном механизме, позволяющем кредитовать не всех желающих, а лишь тех из них, кто способен использовать кредит наиболее эффективно, с такой отдачей, которая бы позволила предпринимателю не только самому получить определенную прибыль, но и обеспечила доход кредитующему институту в виде рыночного процента за пользование кредитом. В посткризисный период таким механизмом может и должна стать банковская система страны. Банки начнут вкладывать средства в кредиты малому бизнесу только тогда, когда сочтут такие вложения для себя относительно привлекательными.

В заключение отметим, что в монографии разработана концепция формирования механизма управления инновационной деятельностью малых предприятий, обосновывающая методы, процедуры и функции этого управления, определяющая возможности привлечения ресурсов для осуществления инновационной деятельности предприятиями малого бизнеса. Также представлена методика анализа инновационного управления, включающая в себя оценку степени инновационности малых структур, обоснование стратегии инновационного развития, определяющая оптимальные инновационные проекты и вероятностный период внедрения инновационной услуги.

В широком плане авторами систематизированы источники инвестиций в малый бизнес, сформулированы и проанализированы теоретические и методические принципы осуществления инвестиционной деятельности в малом бизнесе России, сформулированы рекомендации по их практическому применению, упорядочены специфические характеристики инвестиционных процессов в российском малом бизнесе. В результате обобщения и систематизации отечественных и зарубежных иссле-

дований разработана модель государственной поддержки развития малого предпринимательства в направлении, во-первых, либерализации налогового законодательства, во-вторых, стимулирования инвестиционной и кредитной активности в сфере малого бизнеса, а также предложены рекомендации российским банкам по расширению их функций, по обслуживанию потребностей субъектов малого предпринимательства в инвестициях.

Книга подготовлена квалифицированным авторским коллективом и предназначена для широкой аудитории студентов, аспирантов и преподавателей, научных и практических работников, сотрудников государственного управления различных уровней, осуществляющих руководство развитием предпринимательства в России.

Доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ
А. И. Добрынин,

доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего
профессионального образования РФ
Е. С. Ивлева

Раздел I

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Глава 1. Управленческие инновации в системе малого предпринимательства

1.1. Инновационное управление малыми предпринимательскими структурами

Инновации являются основой духа предпринимательства. Практически все новые фирмы рождаются из развития, которое является инноваторским, по меньшей мере, по сравнению с их существующими конкурентами на рынке. На решение таких задач малые предприятия затрачивают примерно в 4 раза меньше времени, чем крупные предприятия. Причем по данным Национального научного фонда США, на единицу затрат количество нововведений в малых предприятиях по сравнению со средними в 4, а в сравнении с крупными — в 24 раза выше. Кроме того, малые предприятия почти на треть опережают крупные в скорости осуществления инновационного цикла. Вместе с тем технические продвижения сами по себе еще не достаточны для обеспечения успеха. Инновации означают также предвидение потребностей на рынке, предложение дополнительного качества или услуг, эффективную организацию, овладение деталями удержания затрат под контролем.

Результаты исследований показывают, что 99,8% малых предприятий (фирм) Европейского Сообщества имеют менее 250 сотрудников и 91% — менее 20 человек. Малые предприятия составляют 66% рабочих мест и 65% товарооборота в Европейском Союзе. В период 1988—1995 гг. создание рабочих мест в малых предприятиях превысило потери рабочих мест в крупных компаниях. Предприятия с числом занятых менее 100 человек фактически дают все новые рабочие места. Однако многие государственные инновационные системы все еще настроены под крупные фирмы.

Инновации особо важны для регионов, которые отстают в развитии. Посредством их они могут продвигаться наравне с более развитыми,

не пытаюсь имитировать то, чего те уже достигли, а закладывая основу в соответствии с их собственными особенностями и требованиями. Движение в сторону децентрализации укрепило роль регионов в распространении информации и поддержке инноваций. В 1980-х гг. государственные и частные структуры помощи предпринимательству появились в регионах (научные парки, демонстрационные центры, агентства по передаче технологий и т. д.).

Парадоксально, но растущее благодаря информационным технологиям поступление данных для малых предприятий не влечет более глубокого осознания технологических и экономических возможностей или большей успешности стратегических выборов. Доступ к ноу-хау и информации является намного более затруднительным и соответственно более дорогим для малых предприятий, чем для крупных предпринимательских структур. Кроме того, малые предприятия зачастую теряются в массе услуг поддержки и не желают обращаться в существующие службы и системы за помощью, содействием или советом. 60–80% малых предприятий вообще не используют эти возможности.

Во многих странах малые предприятия нередко переживают и финансовые трудности, по крайней мере на определенных критических этапах развития, и структурные недостатки в управленческих возможностях. Глава малого предприятия нередко фактически один выполняет функции управления, недокомплектованность штатов является распространенным явлением. По различным причинам компании не всегда привлекают максимальную выгоду даже из технологий, которые сами же они разрабатывают. По некоторым оценкам, только 20–30% технологий, разработанных предприятием, включаются в продаваемые им продукты.

Применительно к экономике, производству понятие «инновация» означает и процесс внедрения новшества, и его результат. В широком смысле инновация — это синоним успешного производства, внедрения и использования новшеств в экономической и социальной сферах. Технологический фактор является ключевым элементом инновации, но далеко не единственным. Нередко инновации возникают из новых комбинаций знакомых уже элементов в обменах, сравнениях, взаимодействии и соединениях.

Новые теории экономического роста подчеркивают, что развитие ноу-хау и технологических изменений, а не просто накопление капитала,

является движущей силой устойчивого экономического роста. Именно инновации ведут к обновлению и расширению гаммы товаров, услуг и соответствующих рынков; созданию новых методов производства, поставок и торговли; внесению изменений в управление, в организацию и условия работы, умения рабочей силы.

Инновации продукта ведут к росту эффективного спроса, который поощряет рост инвестиций и занятости. Инновации процесса, в свою очередь, содействуют росту производительности производства посредством увеличения объема и снижая затраты. Результатом является увеличение покупательной способности, что ведет к росту спроса и, опять же, занятости населения.

Постоянные изменения необходимы и в распространении самих инноваций: совмещение занятости, подготовка кадров, институциональные реформы, нормативные перемены и т. д. Инновации и техника управления технологиями дают соответствующим фирмам бесспорные конкурентные преимущества. Отсутствие организационных нововведений становится серьезным недостатком, не позволяющим обновлять неэффективные модели управления, которые, к сожалению, еще применяются на большом числе предприятий. При этом нужно четко понимать, что нет изоляции между инновационной фирмой и средой. Совокупность фирм в промышленности, совокупность экономической и социальной деятельности в регионе или даже в стране в целом создают «инновационные системы», динамика которых достаточно сложна.

Инновационная деятельность в России, к сожалению, пока не получила такого теоретического и практического развития, которое могло бы создать необходимые условия для преодоления затяжного экономического кризиса во всех сферах народного хозяйства. Особенно актуальна данная проблема для регионов Российской Федерации, обладающих высоким промышленным потенциалом. Но приходится констатировать, что в них не наблюдается каких-либо заметных успехов в сфере инноваций и особенно внедрения их в практику.

В специальных источниках литературы инновационные процессы рассматривают как направленную на получение нового продукта (открытия, изобретения, научные или технические рекомендации и т. д.) деятельность, конечным результатом которой является коммерческая реализация новой техники, технологии, изделий, материалов, новых методов организации и управления производством, т. е. нововведения.

Совокупность стадий и этапов, необходимых для создания и производства новой техники, позволяющей удовлетворить возникшие или будущие потребности общества, представляет собой инновационный цикл.

Инновация — форма управляемого развития уже существующих систем, процесс, в ходе которого изобретение или открытие доводится до стадии практического применения и начинает давать экономический эффект, новое приложение научно-технических знаний, обеспечивающих рыночный успех.

Принято считать, что понятие «нововведение» является русским вариантом английского слова *innovation*, буквальный перевод которого — «введение новаций» или, в нашем понимании этого слова, «введение новшеств». Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, метод, изобретение, новое явление.

Таким образом, с момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество — становится нововведением (инновацией).

Считается, что первое описание инновационных процессов ввел в экономическую науку основоположник инновационного менеджмента И. Шумпетер в книге «Теория экономического развития», где и выделил пять типичных направлений инновационной деятельности:

- использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения;
- внедрение продукции с новыми свойствами;
- использование нового сырья;
- изменение в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- появление новых рынков сбыта.

Эти положения И. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г., позднее, в 1930-е, он же ввел понятие «инновация», трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. И. Шумпетер следующим образом определяет понятие «инновации»: это новая научно-организационная

комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом; это либо комбинация новым способом существующих факторов производства, либо новые товары или еще не опробованные методы или производство для нового рынка, а также производство с использованием новых средств производства [178].

Анализ представленных определений показывает, что специфическое содержание инноваций, в том числе специального класса инноваций — **управленческих инноваций** — составляют изменения, и главной функцией инновационной деятельности является функция изменений.

Отметим, что в специальной литературе встретить строгое определение понятия управленческой инновации (управленческого нововведения), тем более определение системной функции управленческих инноваций в системе воспроизводственных процессов предприятия не удалось.

Понятие «управленческая инновация» относится не просто к созданию и распространению новшеств в системах и структурах управления, но к таким изменениям, которые носят принципиально существенный характер, относятся не только и не столько к категории времени появления и использования, а сопровождаются качественными изменениями в деятельности предприятия. В настоящем исследовании в качестве управленческих инноваций рассматриваются системы и продукты, которые преобразуют характер производственно-хозяйственной деятельности в отношении таких ее сущностных и инструментально значимых свойств, как содержание и качественные характеристики ресурсного потенциала (материального, трудового, финансового, информационного и др.), характер взаимодействия субъектов управленческой деятельности, позиция лиц, ответственных за принятие решений, целевая ориентация деятельности подразделений системы и принятия в целом и т. д.

Таким образом, *управленческие инновации* (нововведения) — это целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологий и организации процесса управления, методов работы системы управления, ориентированное на замену элементов этой системы или ее целиком с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и предприятия в целом.

Управленческие инновации реализуются в трех основных формах адаптационных механизмов — структурного, административного и информационного — и направлены на разработку соответствующих воздействий на основе использования всех видов информации и прогнозных оценок будущих состояний инновационной деятельности на предприятии.

В российской хозяйственной практике сложилось так, что из всех нововведений, осуществляемых на предприятиях, та их часть, которая относится к сфере менеджмента, воспринимается как экзотика, чаще же всего она остается в тени не только для самих предприятий, но и при проведении исследований проблем инноваций. В то же время значимость качественного и эффективного управления, степень его влияния на результаты деятельности любой организации уже никем не подвергаются сомнению. Необходимость развития систем управления тоже не оспаривается. Однако сам инновационный процесс в сфере управления (в отличие от сферы основного производства, например) остается для многих неясным.

В рамках данного исследования мы будем исходить из того, что процесс развития в любой организации должен быть управляемым. Средством управляемого развития являются нововведения, т. е. целенаправленные изменения, новые элементы, сознательно внедренные в производственную культуру и структуру организации. Существует огромное множество изменений, возникающих в организации стихийно. Однако с инновационными процессами, с внедрением нововведений мы имеем дело только там, где проводятся целенаправленные изменения, соответствующие выбранному направлению развития, зафиксированным результатам, к которым должны привести изменения, и обеспечиваются все условия, при которых процесс преобразований протекает наиболее эффективно.

Основными характеристиками нововведения являются:

- предмет инновации (что изменяется и как изменяется);
- степень новизны;
- глубина преобразований (степени радикальности изменения предмета инновации);
- масштаб преобразований (затрагивается ли деятельность одной или нескольких сфер деятельности или всей фирмы в целом);

- уровень разработанности (степень подготовленности новшества к внедрению);
- потенциал новшества (оценка ожидаемого полезного эффекта и ее обоснование);
- ожидаемая продолжительность внедрения;
- трудоемкость внедрения;
- объем финансовых затрат на внедрение.

Для эффективного решения задачи управления инновационными процессами необходима специальная система. Такие системы на предприятиях складываются в основном путем проб и ошибок. Но путь этот не эффективный. Система управления развитием предприятия должна проектироваться на фундаменте современной науки управления.

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

Если рассматривать предприятие как систему, то реализация каких-либо нововведений означает целенаправленное обновление любого ее элемента. По сути, это появление новой системы (с новыми элементами и связями, новыми значениями основных характеристик, выходных параметров). Традиционно выделяют продуктовые нововведения (изменения самого результата деятельности предприятия), технические, технологические, а также нововведения в сфере управления. Управленческие нововведения часто выпадают из поля зрения руководителей, сводящих обычно развитие предприятия к техническим или технологическим новациям. При таком подходе предприятие не рассматривается как система деятельности, из нее выхватывается лишь ее «основной» процесс. Потенциал организации воспринимается однозначно как тех-

нический и технологический. Организационный и кадровый потенциалы, т. е. степень наращивания возможностей за счет более эффективно-го управления и использования человеческих ресурсов серьезно не используются. Таким образом, возможности для развития существенно снижаются. Если предприятие — это совокупность, система сфер деятельности, то управление осуществляется по отношению к элементам этой системы — производству, кадрам, финансам, реализации продукции и т. д., а также ко всей системе в целом.

Разнообразные задачи, которые решаются в процессе управления, можно объединить, сведя к выполнению ряда базовых управленческих функций: планированию, организации, контролю, руководству, анализу.

Поскольку обновление, развитие любой деятельности происходит за счет совершенствования методов ее реализации, можно утверждать, что точками возможных нововведений в сфере менеджмента являются методы реализации вышеперечисленных функций при управлении всеми сферами деятельности предприятия, а также способы распределения этих функций на предприятии, т. е. организационные структуры.

Проявление необходимости в управленческих новациях, а также их фактическое осуществление происходит именно на уровне методов, которые используются руководителями предприятий при решении определенных задач в процессе управления теми или иными сферами деятельности.

Анализируя инновационные процессы в сфере менеджмента, важно отметить, что в основе управленческих нововведений лежат объективные процессы изменения условий хозяйственной деятельности предприятий и соответственного изменения содержания управленческой деятельности. Можно выделить разные модели управления предприятием в зависимости от условий деятельности — *модель рационального управления в спокойной, стабильной внешней среде; модель управления в условиях достаточно динамичного рынка и модель приспособления к спонтанно, неожиданно возникающим проблемам, угрозам и возможностям, проистекающим из внешней среды предприятия*. Условия, в которых существует сейчас российский малый бизнес, в целом соответствуют последнему варианту.

Это задает определенную логику анализа управленческих новаций. Во-первых, осуществляется выявление того, в какой степени нововве-

дения в управлении малыми предприятиями в России адекватны тенденциям развития социально-экономической ситуации в стране, а значит, способны в известной мере повысить устойчивость малых предприятий и их выживаемость. Во-вторых, выясняется, насколько процесс внедрения управленческих новаций соответствует известному мировому опыту.

В странах с развитой рыночной экономикой на определенном этапе их развития именно ускоренное нарастание неустойчивости финансово-экономических условий деятельности потребовало по-новому организовать управление предприятием. Сопrotивляясь переменам, фирма нередко создавала разрыв между своим поведением и жесткими требованиями своего окружения.

По мере изменения уровней нестабильности управленческая практика выработала ряд методов организации деятельности фирмы в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения. Чем сложнее и неожиданнее становилось будущее, тем, соответственно, больше усложнялись системы управления, причем каждая последующая дополняла предыдущую. В зависимости от усиления фактора нестабильности можно выделить четыре этапа в развитии этих систем:

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них.
4. Управление на основе гибких экстренных решений в условиях, когда многие важные задачи (или обстоятельства внешней среды) возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Таким образом, мировой опыт показывает, что необходимость выбора адекватной системы управления, а значит, и нововведений в существующую систему управления предприятием объективно определяется уровнем нестабильности среды, в которой предприятие действует или

собирается действовать; уровнем сложности и новизны задач, которые вытекают из окружающей обстановки; темпами происходящих изменений. Кроме того, при проведении исследования мы предположили, что существует определенная связь между способностью системы управления предприятия к обновлению, управленческими нововведениями и:

- установками руководителей предприятия именно на развитие. Поскольку те предприятия, которые нацелены на выживание или на стабильное функционирование, обычно не видят необходимости в поиске и внедрении нововведений и решают очень конкретные, предельно обострившиеся проблемы;
- инновационной активностью предприятия в целом, тем, какие именно нововведения и с какой интенсивностью оно осуществляло. Поскольку, с одной стороны, инновационные процессы способны обострить проблемы управления и привлечь к ним внимание, а с другой — готовность к нововведениям, на таких предприятиях способна облегчить путь управленческим новациям;
- динамикой инвестиций предприятия — по причине той же внутренней готовности руководителей предприятия к обновлению деятельности, внимания к развитию, осознания необходимости затрат на развитие;
- уровнем финансовой устойчивости или уровнем прибыльности. Поскольку это может служить показателем эффективности управления, а в ситуации финансово-экономического кризиса еще и способности к гибкости управления, способности перестраиваться в зависимости от меняющихся условий деятельности, а значит, и способности к управленческим нововведениям;
- возрастом выпускаемой продукции. Предприятия, имеющие более зрелый продукт, обладают большим опытом хозяйствования в меняющихся условиях деятельности и с большей вероятностью были вынуждены перестраивать в чем-то свою деятельность, менять что-либо в своем управлении (косвенный показатель возраста МП).

Основанием для управленческих нововведений является изменение задач, решаемых предприятием, что, в свою очередь, вызвано объективными изменениями, происходящими во внешней среде его деятельности. Это верно как для стран с развитой рыночной экономикой, так

и для развивающегося российского бизнеса. Причем важно то, что число новых задач, обусловленных изменениями обстановки, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного нашими управленцами в прежних условиях. Трудность состоит и в том, что специфика преобразования российской экономики не дает возможности постепенного вызревания рыночных отношений, плавного перехода от одной стадии к другой, как это было на Западе, и, соответственно, постепенного усложнения систем управления рыночным поведением предприятий. Быстрое вхождение России в мировую рыночную систему создает определенный разрыв между объективными условиями деятельности предпринимательских организаций и уровнем технологии управления, который в состоянии реализовать управляющие этих организаций. Причем темп изменения внешних условий существенно превосходит темп перестройки сознания и уровня профессиональной компетентности подавляющего большинства российских управленцев (в том числе и руководителей малых предприятий, которые, как правило, не обладают специальной подготовкой в сфере менеджмента). Ликвидация этого разрыва возможна за счет постоянного обновления систем управления на предприятиях, внедрения управленческих новаций, позволяющих учесть исторический опыт развития управления как области профессиональной деятельности и с технологической точки зрения приблизиться к современному уровню стран с развитой рыночной экономикой.

Развитие теории и практики управления прошло несколько существенных этапов. Период до 30-х гг. XX в. в промышленно развитых странах характерен тем, что стержнем было развитие производственной структуры, созданной в период промышленного переворота. Это была так называемая эпоха массового производства. Главная задача предпринимателя состояла в совершенствовании механизма производства с тем, чтобы снизить издержки и предложить продукцию по самой низкой цене. Все внимание управляющих было сосредоточено на эффективной работе производственного механизма, поскольку внешняя среда была достаточно определенной и благоприятной — отрасли были четко разграничены и имели хорошие перспективы роста. Благоприятными были в этих странах (прежде всего в США) общие законодательные и политические условия — государство редко вмешивалось в дела свободного предпринимательства, политический и социальный контроль были

минимальными, условия свободной конкуренции защищались, при необходимости принимались меры экономического протекционизма. Когда в 1930-е гг. спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению, в отличие от прежней производственной ориентации, залогом успеха явилась рыночная ориентация. Главные задачи управления сместились в сторону продвижения товаров на рынок, рекламы, организации более эффективного сбыта, поиска мер воздействия на выбор потребителей. Переход к рыночной ориентации потребовал смены самого подхода к решению управленческих задач — их нужно было рассматривать не изнутри фирмы, а извне, из ее окружения. Это, в свою очередь, потребовало изменений в организации управления и в том инструментарии, которым оно осуществлялось. С середины 1950-х гг., в так называемую «постиндустриальную» эпоху, началось ускоренное изменение общих условий деятельности фирм во многих промышленно развитых странах: инфляция, растущее вмешательство со стороны государства, вторжение иностранных конкурентов, технологические прорывы во многих отраслях, изменения в структуре экономики и рынка. Таким образом, управленческие задачи стали еще более сложными, поскольку общая ориентация на рыночные условия осложнилась растущей изменчивостью этих условий.

По мере появления новых проблем в управлении предприятиями появлялись новые задачи, а следовательно, и механизмы управленческой деятельности. Прежде всего планирование деятельности предприятий, так называемое внутрифирменное планирование, претерпело значительную эволюцию, в ходе которой поменялись не только конкретные методы планирования, но и основные принципы этой деятельности. Так, уже в 1970-е гг. в США появилось стратегическое управление — наиболее современная модификация внутрифирменного планирования, знаменовавшая отход от долгосрочного планирования и сочетавшая в себе как разработку стратегии деятельности, так и превращение этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы фирмы. Настоящая управленческая революция началась в американской экономике на рубеже 1980-х гг. Так называемые нефтяные шоки, изменение обстановки в ближневосточном регионе, вторжение японских конкурентов на рынки электроники и автомобилей, финансовые потрясения, крупнейшие технологические прорывы в разных областях и т. д. — все это потребовало резкой переориентации деятельности многих фирм, а значит,

поставило и новые управленческие задачи. Это был переход к новой управленческой парадигме, суть которой состояла в определенном отходе от управленческого рационализма, от изначального убеждения, что успех фирмы определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, повышения производительности труда и использования всех видов ресурсов. При таком подходе предприятие рассматривалось как «закрытая» система, цели и задачи которой остаются достаточно стабильными в течение длительного периода времени, как и общие условия деятельности. Долгое время этот управленческий подход был оправдан, он обеспечивал фирмам развитие и успешную конкуренцию, позволил отточить формы и методы внутрифирменного управления, связанного с эффективным использованием внутреннего потенциала.

Новая парадигма менеджмента в развитых странах основана на системном и ситуационном подходе к управлению. Фирма рассматривается как «открытая» система. Ее успех связывается прежде всего с тем, насколько удачно она приспосабливается к своему внешнему окружению: экономическому, социальному, научно-техническому и т. д. Сумеет ли предприятие вовремя распознать угрозы для своей деятельности, не упустит ли оно появляющиеся во внешней среде возможности, сможет ли извлечь максимум выгоды из этих возможностей — вот главные критерии эффективности всей системы управления, по отношению к которым внутренняя рациональность организации производства и управления являются вторичными. Ситуационный подход к управлению гласит, что построение внутрифирменной системы управления есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия со стороны внешней среды, а также учет технологии производства и качества человеческих ресурсов.

Специфика российской социально-экономической действительности заключается в том, что для наших предприятий объективно эта управленческая парадигма является сейчас наиболее актуальной. Однако следует признать, что российские руководители еще не успели толком освоить предыдущий подход и по-настоящему научиться не только максимально использовать потенциал организации, но и адекватно его оценивать. Общие условия, в которых действуют наши предприниматели, характеризуются достаточно высоким уровнем изменчивости, вме-

шательства государства при наличии политической нестабильности и недостаточности экономического протекционизма, несформированностью рыночных механизмов, т. е. всем тем, что требует ориентации управления прежде всего на внешнюю среду. Наиболее значимое качество управления в нынешних условиях — это гибкость, способность переориентироваться на решение новых задач, использовать новые, адекватные условиям, формы и методы управления.

По мере формирования у предприятий рыночно ориентированного поведения у них меняется отношение к задачам управления. Происходит осознание неудовлетворительности имеющегося арсенала средств управленческой деятельности, понимание необходимости изменений. Объективная необходимость управленческих нововведений руководителями малых российских предприятий в значительной мере осознается. Потребность в использовании новых методов управления при решении различных управленческих задач испытывают 71%, а при управлении конкретными сферами деятельности — 67% опрошенных руководителей. Выявилась прямая зависимость между включенностью в инновационную деятельность в сфере управления и уровнем развития предприятия. Более высокая прибыльность, положительная динамика инвестиций, ориентация на развитие соотносятся с более высокой степенью осознания необходимости в управленческих новациях и самой инновационной активностью, о которых свидетельствуют реализованные и подготовленные нововведения, оценка их положительного влияния на результаты деятельности предприятия. Так, если среди руководителей фирм, работающих себе в убыток, 56% считают, что им требуются новые методы для решения управленческих задач, то среди руководителей прибыльных предприятий таких 70% (при небольшом уровне прибыльности) и 78% (при среднем уровне прибыльности). При этом количество управленческих задач, отмеченных одним руководителем, также растет.

Реальная готовность к изменениям сохраняет ту же зависимость: доля руководителей, намеренных изменить методы, минимальна для предприятий, ориентированных на выживание (53%). Для руководителей МП, имеющих в качестве основной цели — развитие, она составляет 72%. И если на каждого руководителя, имеющего намерения изменить методы решения управленческих задач, среди ориентированных на развитие в среднем приходится по 2,8 задачи, то для «выживающих» — по 1,9.

В настоящее время уровень реальной готовности руководителей малых предприятий к управленческим нововведениям достаточно низок. Об этом свидетельствует то, что, несмотря на явно проявившееся осознание объективной необходимости управленческих новаций, предпочтения в выборе методов управления меняются, как только речь заходит о намерениях руководителей действительно что-то изменить. Логическая цепочка «проблема — идея ее решения — реализация идеи», лежащая в основе любого нововведения, в том числе и в сфере менеджмента, здесь нарушается, а следовательно, дело не может закончиться нововведением. Так, только 71% опрошенных руководителей МП считают, что для решения управленческих задач им необходимы новые методы, притом что 76% признались в затруднениях при решении этих задач. Еще меньшее количество желает реально осуществить изменения — 65% всех опрошенных руководителей.

При этом выявилось отсутствие системного подхода к управленческим новациям. Потенциал развития малых предприятий за счет управленческих новаций, способных обеспечить более эффективное управление, на сегодняшний день нельзя оценивать как значительный. Несмотря на то, что практически три четверти опрошенных руководителей малых предприятий испытывают затруднения при решении многих управленческих задач, а также при управлении определенными сферами деятельности предприятия, они осознают, что им необходимо использовать новые методы в управленческой деятельности. В ходе исследования выявилась низкая готовность к действительным нововведениям в сфере менеджмента, заниженная оценка положительного влияния управленческих новаций на результаты деятельности предприятия со стороны руководителей и относительно низкая их ориентация на развитие. Все это вместе может выступать серьезным реальным препятствием к управленческим нововведениям. Кроме всего прочего, управление на предприятиях малого бизнеса находится под воздействием двух противоречивых тенденций. С одной стороны, для того чтобы успешно действовать в сложных, изменяющихся социально-экономических условиях, противостоять негативным воздействиям, уровень системы управления на предприятии должен быть адекватен сложности и скорости происходящих в среде изменений, управление должно совершенствоваться. В то же время специфика малых предприятий такова, что система

управления на большинстве из них сводится к минимально необходимому набору функций, а руководители не имеют специального образования в области менеджмента. Это является существенным ограничением для повышения гибкости и эффективности систем управления. Большинство руководителей не считают задачу совершенствования системы управления слишком затруднительной для себя (15% всех, испытывающих затруднения при управлении какими-либо сферами деятельности, назвали именно эту сферу). Предприниматели не видят острой необходимости построения более совершенных систем управления (лишь 24% респондентов указывают на эту необходимость). Следовательно, можно прогнозировать, что значительное число малых предприятий не сможет повысить свою устойчивость и сохранить позиции в бизнесе в тех сферах деятельности, которые наиболее подвержены изменениям и нестабильности. Разорение малых предприятий и возможное снижение их численности в этих сферах, переток в более простые по условиям деятельности отрасли будет являться закономерным следствием ограниченных возможностей систем управления.

1.2. Системный анализ формирования и реализации инноваций в сфере управления малыми предприятиями

По мере формирования у предприятий рыночно ориентированного поведения у них меняется отношение к задачам управления, происходит осознание неудовлетворительности имеющегося арсенала средств управленческой деятельности, понимание необходимости изменений. Так, из 282 руководителей МП, участвовавших в анкетировании, 76% отметили, что испытывают затруднения в решении управленческих задач, указав при этом в среднем на две задачи из предложенного им списка. При этом все управленческие задачи разделились по степени трудности для предпринимателей на четыре группы (табл. 1.1).

На первом месте оказалось стратегическое планирование деятельности предприятия (на него указали 40% испытывающих затруднения руководителей, что составило 30% всех опрошенных). При этом среди руководителей предприятий, основная цель которых на ближайший год — выживание, число испытывающих подобное затруднение больше

(46%), чем среди руководителей предприятий, ориентированных на стабилизацию (37%) и развитие (39%)¹.

Лидерство стратегического планирования не вызывает удивления и объясняется тем, что сама по себе задача выработки стратегии и построения планов предприятия на основе такой стратегии является новой для российской экономической практики.

В дореформенный период при относительно стабильных социально-экономических условиях, медленном изменении техники и технологии, управляемой финансовой ситуации, довольно слабой международной конкуренции предприятиям удавалось строить свою деятельность без специальной проработки и обоснования, ясной формулировки своих стратегий. Более того, стратегических планов на уровне отдельных предприятий просто не существовало.

Таблица 1.1

Распределение управленческих задач по степени их трудности для руководителей МП (в % к числу всех ответов)

Задачи управления	Распределение ответов
Стратегическое планирование деятельности предприятия	40
Анализ и выявление скрытых проблем в деятельности	27
Анализ и оценка внешней среды предприятия	23
Планирование текущей деятельности предприятия	21
Создание эффективной системы контроля выполнения поставленных задач	16
Создание системы внедрения нововведений	14
Стимулирование продуктивной работы подчиненных	14
Организация эффективного учета на предприятии	12
Формирование функциональной структуры управления	7
Анализ результатов деятельности предприятия	6

Становление рыночной системы сделало эту задачу актуальной. В условиях возросшей изменчивости среды возникает объективная необходимость проработки предприятиями своей стратегии. Это может помочь им избежать финансовых потерь, упущенных возможностей или вообще

¹ По данным ТАСИС СЕМИРУС.

угрозы самому существованию бизнеса. Стратегическое планирование существенным образом отличается от долгосрочного планирования. Последнее ориентировано на длительный период времени и осуществляется, как правило, путем экстраполяции выявленных тенденций на будущее. Стратегическое планирование построено на анализе перспектив предприятия, выявлении тех влияний, которые способны сложившиеся тенденции нарушить. Оно предполагает, кроме того, анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе и выбор стратегии действий, т. е. установление приоритетов в деятельности. Стратегическое планирование не означает привязки к длительным временным интервалам. Оно лишь определяет способ планирования — движение от стратегии. Более того, чем более неопределенной является среда, тем короче должна быть длина планов для того, чтобы обеспечить гибкость и возможность корректировки действий.

Из ответов респондентов следует, что они ощущают наиболее острый недостаток знаний и умений, необходимых для решения этой принципиально новой управленческой задачи, ведь в опыте российских руководителей не существует ничего, что могло бы им помочь. Руководители малых и средних предприятий к тому же, как правило, не имеют специальной подготовки в сфере менеджмента. Даже те из них, кто начинал свою управленческую карьеру в дореформенный период, не имеют в этом смысле преимуществ перед более молодыми руководителями, поскольку их прежний опыт не связан с решением подобных задач.

На втором месте по степени трудности решения оказались сразу три управленческие задачи, которые также являются достаточно новыми для практики российских руководителей и не могут эффективно решаться на основе прежнего опыта:

- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия (наличие трудностей при решении этой задачи отметили 27% испытывающих затруднения руководителей);
- анализ и оценка внешней среды предприятия (наличие трудностей при решении этой задачи отметили 23% испытывающих затруднения руководителей);
- планирование текущей деятельности предприятия (наличие трудностей при решении этой задачи отметили 21% испытывающих затруднения руководителей). При этом среди руководителей, ориентиро-

ванных на выживание своих фирм, испытывают затруднения при решении данной задачи 29%; среди ориентированных на стабильное функционирование — 20%; а среди тех, кто ориентирован на развитие — только 5%.

То, что в состав этой группы задач попало традиционное, в общем-то, планирование текущей деятельности предприятия, подтверждает тезис об отсутствии четких ориентиров, на которых построено текущее планирование. Сейчас, в условиях высокой нестабильности и последствий финансово-экономического кризиса, таких как изменение структуры покупательского спроса, общее снижение платежеспособного спроса, недостаток оборотных средств и т. д., планирование объемов, ассортимента и других показателей может представлять для руководителей малого бизнеса значительную трудность.

Третье место по трудностям заняла группа достаточно традиционных управленческих задач, в решении которых российские руководители чувствуют себя относительно уверенно. Это:

- создание эффективной системы контроля выполнения поставленных задач (наличие трудностей при решении этой задачи отметили 16% респондентов);
- создание системы внедрения нововведений (наличие трудностей при решении этой задачи отметили 14% испытывающих затруднения руководителей);
- стимулирование продуктивной работы подчиненных (наличие трудностей при решении этой задачи отметили 14% опрошенных);
- организация эффективного учета на предприятии (наличие трудностей при решении этой задачи отметили 12% руководителей).

То, что создание системы внедрения нововведений для руководителей не представляет значительных трудностей, может быть связано не со степенью сложности задачи, а с тем, что многими из них она даже не ставится.

На четвертом месте оказались управленческие задачи, при решении которых у опрошенных руководителей практически не возникает затруднений. Это:

- формирование функциональной структуры управления (всего 7% ответивших);
- анализ результатов деятельности предприятия (6%).

Вероятно, эти задачи воспринимаются подавляющим большинством опрошенных руководителей как стандартные, не требующие переосмысления, а потому и наиболее доступные для решения.

Были выявлены некоторые различия в определении управленческих задач, вызывающих наибольшие затруднения при решении, в зависимости от основного вида деятельности фирмы. Так, кроме стратегического планирования, для руководителей предприятий общественного питания и строительства наибольшие затруднения связаны с планированием текущей деятельности предприятия (38% и 29% ответов соответственно), а для жилищно-коммунального хозяйства — с анализом и выявлением скрытых проблем (46%).

Наоборот, отсутствуют затруднения:

- у представителей сферы строительства — при создании эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач (0%) и стимулировании продуктивной работы подчиненных (0%);
- у представителей сферы информационно-вычислительного обслуживания при создании системы внедрения нововведений (0%).

Выявилась прямая зависимость между долей руководителей, указавших на затруднения при решении управленческих задач, и прибыльностью предприятий: чем выше уровень прибыльности, тем выше доля отметивших затруднения.

Для убыточных предприятий, 71% руководителей которых испытывают затруднения при решении управленческих задач, наряду со стратегическим планированием (44% случаев) наиболее трудной является такая управленческая задача, как планирование текущей деятельности (41%). Это свидетельствует скорее всего о том, что сама убыточность является объективным результатом как неэффективной текущей деятельности, так и неумения выстроить стратегию бизнеса, что, собственно, и подтверждают субъективными оценками руководители этих предприятий, отмечая затруднительность для себя решения данных управленческих задач.

Для большинства предприятий с небольшой и средней прибыльностью (соответственно 77% и 81% руководителей которых указывают на затруднения при решении управленческих задач) основные трудности, по оценкам респондентов, связаны с созданием системы контроля (30% и 37% соответственно).

Доля руководителей, испытывающих затруднения при решении управленческих задач, изменяется также в зависимости от динамики инвестиций: для предприятий, значительно уменьшивших инвестиции, она составляет 94% и снижается до 79% для предприятий, увеличивших объем инвестиций. Это служит прямым подтверждением связи между успешностью деятельности предприятия, его способностью к развитию, выражающейся в росте объема инвестиций, и качеством управления. Относительно более высокий уровень квалификации управленцев проявляется в более низкой доле испытываемых ими затруднений в деятельности и в более успешных результатах этой деятельности.

Структура затруднений в основном совпадает с приведенным выше распределением по всей выборке в целом. Отличия были выявлены для предприятий, которые увеличили инвестиции по сравнению с предыдущим годом. Их представители в равной степени не считают для себя трудными такие управленческие задачи, как:

- стратегическое планирование (9%);
- анализ внешней среды предприятия (9%);
- анализ результатов деятельности предприятия (9%);
- планирование текущей деятельности (9%);
- формирование функциональной структуры (9%).

Далее в ходе исследования ставился вопрос о необходимости новых методов для решения управленческих задач. Только 71% опрошенных руководителей МП считают, что для решения управленческих задач необходимы новые методы, причем каждый из них в среднем выделил по две таких задачи. Это несколько меньше числа тех, кто сталкивается с затруднениями в решении управленческих задач (напомним, 76% признались, что испытывают подобные затруднения, отметив при этом в среднем по две задачи). Можно предположить, что определенная часть руководителей, участвовавших в опросе, не видит прямой связи между трудностями в своей управленческой деятельности и теми методами, которые они используют в процессе этой деятельности. В то же время разрыв между фиксацией затруднений в деятельности и фиксацией необходимости в новых способах деятельности, проявившийся у определенной части респондентов, свидетельствует и о недостаточной

заинтересованности в устранении этих затруднений, в совершенствовании управления. Косвенным образом это демонстрирует субъективную низкую значимость проблем управления для опрошенных руководителей.

В зависимости от основной цели предприятия на ближайший год есть некоторые различия: руководители предприятий, ориентированных на выживание и стабилизацию, отметили в среднем по 1,9 задачи, в решении которых нужны новые методы, а те, кто в качестве основной цели поставили развитие — 3,3. Это служит подтверждением того факта, что ориентация на развитие, выраженная частью опрошенных руководителей, не является для них декларацией, а имеет под собой определенные установки и обоснования. Это прямым образом подтверждает установку части руководителей на развитие, поскольку они демонстрируют понимание необходимости совершенствования методов управления, понимание связи между эффективностью деятельности предприятия, его развитием и качеством управления. По результатам опроса все задачи разделились на четыре группы¹.

Таблица 1.2

Распределение управленческих задач в зависимости от оценки необходимости использования новых методов для их решения (в % к числу всех ответов)

Задачи управления	Распределение ответов
Стратегическое планирование деятельности предприятия	37
Анализ и выявление скрытых проблем в деятельности	30
Анализ и оценка внешней среды предприятия	30
Планирование текущей деятельности предприятия	24
Создание эффективной системы контроля выполнения поставленных задач	20
Организация эффективного учета на предприятии	20
Стимулирование продуктивной работы подчиненных	19
Анализ результатов деятельности предприятия	17
Создание системы внедрения нововведений	16
Формирование функциональной структуры управления	9

¹ По данным ТАСИС СЕМИРУС.

Первое место занимает *стратегическое планирование деятельности предприятия*, которое было отмечено 37% руководителей, ориентированных на новые методы управления, что составляет 26% от общего количества участвующих в опросе. При этом только 44% руководителей, испытывающих затруднение при стратегическом планировании, считают, что здесь необходимы новые методы. Остальные 56%, по-видимому, связывают свои затруднения не с отсутствием эффективных методов деятельности, а с другими причинами. Необходимость в изменении методов стратегического планирования наиболее остро ощущают руководители предприятий, которым необходимо выжить (46%) и развиваться (42%), менее — ориентированные на стабильное функционирование (28%). Скорее всего это связано с тем, что руководители предприятий, настроенных на выживание и на развитие (первые даже в большей степени), понимают необходимость изменений в своей деятельности, умения правильно оценивать внешние и внутренние возможности, анализировать условия деятельности, правильно выбирать стратегию действий. В то же время те, кто ориентируется на стабильное функционирование, косвенно выражают определенную удовлетворенность существующим положением своего предприятия, нацелены на его воспроизводство и не связывают желаемую стабильность положения с умением строить стратегию действий. Тот факт, что при оценке необходимости новых методов управления, так же как и при оценке затруднений, устойчиво лидирует задача стратегического планирования, свидетельствует о том, что для руководителей малых предприятий в России обращение к стратегии постепенно становится актуальным. Предприниматели убеждаются, что в ситуациях социально-экономической нестабильности традиционные принципы и опыт управления не помогают выживать и развиваться, необходимо искать и использовать новые возможности для бизнеса.

Второе место среди управленческих задач, для решения которых требуются новые методы, заняли две задачи, набравшие одинаковое количество сторонников (23% от общего числа опрошенных и 30% ориентированных на новые методы решения управленческих задач):

- *анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия;*
- *анализ и оценка внешней среды предприятия.*

Примерно половина руководителей, испытывающих затруднения при решении каждой из этих задач, ориентирована на новые методы работы (48% и 47% соответственно).

Потребность в новых способах решения вышеназванных задач осознана почти половиной руководителей, ориентированных на развитие своих фирм (47% и 42%), в отличие от тех, чья основная цель — выживание или стабильное функционирование, где необходимость в новых методах фиксируется примерно четвертью ответивших. Выделение именно этих управленческих задач демонстрирует, что субъективные установки руководителей малых предприятий сближаются с объективными тенденциями изменения, как мировой, так и российской практики менеджмента. Предприятия начинают заботиться о гибкости и адаптивности своих систем управления, нацеливаться на выявление новых проблем и выработку новых решений с учетом внешних условий деятельности больше, чем на планирование текущей деятельности и контроль за уже принятыми решениями. А это уже можно трактовать, как определенный отход от управленческого рационализма.

Тот факт, что лишь половина опрошенных руководителей, сталкивающихся с затруднениями в анализе проблем предприятия и его внешней среды, считает необходимым изменить методы этой работы, свидетельствует о следующем.

Даже первый шаг на пути к управленческим новациям — признание самой необходимости изменения методов управления, к сожалению, готовы сделать далеко не все предприниматели. В этом тоже проявляется высказанное ранее предположение о недостаточной заинтересованности руководителей малых предприятий в устранении затруднений, в совершенствовании управления; о субъективно низкой значимости для них существующих (и уже осознанных) проблем управления. Вполне логично, что большую готовность на этой стадии демонстрируют те, кто ориентирован на развитие, а меньшую — те, кто ставит своей целью выживание или стабильное функционирование. Это происходит потому, что ориентация на развитие предполагает наличие внутренней психологической готовности делать реальные шаги в этом направлении.

На третьем месте — шесть управленческих задач, требующих для эффективного решения новых методов:

- *планирование текущей деятельности предприятия* — на необходимость новых методов решения этой задачи указали 24% считающих, что новые методы вообще необходимы, или 17% от всех респондентов. При этом только 23% руководителей, испытывающих затруднения при решении этой задачи, посчитали, что здесь необходимы новые методы;
- *создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач* — на необходимость новых методов создания системы контроля указали 20% считающих, что новые методы вообще необходимы, или 14% всех респондентов. При этом 41% руководителей, испытывающих затруднения при решении этой задачи, считают, что здесь необходимы новые методы;
- *организация эффективного учета на предприятии* — на необходимость новых методов решения этой задачи указали 20% считающих, что новые методы вообще необходимы, или 14% опрошенных. При этом 44% руководителей, испытывающих затруднения при решении данной задачи, посчитали, что здесь необходимы новые методы;
- *стимулирование продуктивной работы подчиненных* — на необходимость новых методов стимулирования указали 19% считающих, что новые методы вообще необходимы, или 13% всех респондентов. При этом 58% руководителей, испытывающих затруднения при решении этой задачи, посчитали, что здесь необходимы новые методы. Самый высокий процент среди всех задач;
- *анализ результатов деятельности предприятия* — на необходимость новых методов анализа указали 17% считающих, что новые методы вообще необходимы, или 12% от всех респондентов. При этом минимальное количество руководителей, испытывающих затруднения при решении этой задачи (9%), посчитали, что им необходимы новые методы;
- *создание системы внедрения нововведений* — на необходимость новых методов при внедрении нововведений указали 16% считающих, что новые методы вообще необходимы, или 11% опрошенных.

При этом 44% руководителей, испытывающих затруднения при решении этой задачи, посчитали, что здесь необходимы новые методы.

Характерно, что в отношении перечисленной группы задач, оказавшихся на третьем месте, проявилась та же тенденция: снижение доли руководителей, признающих необходимость новых методов управления, по сравнению с теми, кто испытал затруднения при решении соответствующих управленческих задач. Это делает еще более обоснованным высказанное ранее предположение о недостаточной заинтересованности и преимущественно низкой готовности опрошенных предпринимателей к управленческим новациям.

Различия между отдельными задачами данной группы по признаку соотношения доли испытывающих затруднения в их решении и доли признающих необходимость новых методов свидетельствуют, скорее всего, о том, что респонденты по-разному оценивают субъективную трудность этих задач. Так, например, стимулирование продуктивной работы подчиненных является, судя по ответам респондентов, более сложной для них задачей. Самооценка собственных возможностей более успешного ее решения явно невысока, поскольку более 58% из тех, кто отметил затруднения, нуждаются в новых методах. В то же время респонденты продемонстрировали, что такая задача, как анализ результатов деятельности предприятия, вполне им по силам. Они достаточно высоко оценивают уже имеющиеся у них возможности ее решения и, хотя определенная часть респондентов испытывает некоторые затруднения в подобной работе, только 9% из них нуждаются в новых методах. Таким образом, затруднения в анализе результатов деятельности своего предприятия опрошенные руководители МП явно связывают не с отсталыми методами решения этой задачи.

На четвертом месте оказалась управленческая задача, при решении которой большинство опрошенных руководителей устраивают имеющиеся методы. Это *формирование функциональной структуры управления*. Необходимость использования новых методов отметили всего 9% считающих, что новые методы вообще необходимы, или 7% всех респондентов. При этом всего 26% руководителей, испытывающих затруднения при решении этой задачи, посчитали, что здесь необходимы новые методы.

Можно уверенно зафиксировать отсутствие статистически значимой связи между затруднениями, которые руководители испытывают при решении управленческих задач, и фиксируемой ими необходимостью в новых методах их решения. Руководители, испытывающие затруднения при решении различных задач по управлению фирмой, только частично связывают их с отсутствием новых методов управления. При этом связь затруднений с потребностями в новых методах, с точки зрения решаемых управленческих задач, выглядит следующим образом. Для решения таких управленческих задач, как: анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия; анализ и оценка внешней среды предприятия; стратегическое планирование; организация эффективного учета; создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач, почти половина испытывающих затруднения считает необходимыми внедрение новых методов управления.

В зависимости от основного вида деятельности МП выявились некоторые различия в ранжировании управленческих задач с точки зрения необходимости новых методов для их решения. Так, в строительстве предпочтение отдается следующим управленческим задачам:

- анализ результатов деятельности предприятия (50% испытывающих потребность в новых методах);
- планирование текущей деятельности предприятия (40%);
- стимулирование продуктивной работы подчиненных (30%).

Для информационно-вычислительного обслуживания потребность в новых методах ощущается, в первую очередь, при решении задач:

- анализ и оценка внешней среды предприятия (50%);
- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия (50%).

Наука и научное обслуживание на первое место ставит три управленческие задачи:

- анализ и оценка внешней среды предприятия (36%);
- стратегическое планирование деятельности предприятия (33%);
- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия (31%).

В зависимости от прибыльности предприятия количество руководителей, считающих, что требуются новые методы для решения управленческих задач, изменяется следующим образом: для фирм, работающих в убыток — это 56% руководителей, а для прибыльных — 70% и 78%. При этом количество управленческих задач, отмеченных одним руководителем, также растет:

- на одного руководителя убыточного предприятия в среднем приходится 2,1 задач, требующих новых методов;
- на одного руководителя предприятия с небольшой прибыльностью в среднем приходится 2,2 задач, требующих новых методов;
- на одного руководителя предприятия со средней прибыльностью в среднем приходится 2,8 задач, требующих новых методов.

Такое распределение ответов служит подтверждением высказанного ранее предположения о наличии связи между успешностью деятельности предприятия, в частности, его прибыльностью и качеством управления. Прибыльные предприятия, несомненно, отличаются более качественным менеджментом, для которого характерно в том числе внимание к проблемам управления и более высокий уровень осознания необходимости совершенствования методов управления предприятием. Для убыточных предприятий (в отличие от предприятий со средней и небольшой прибыльностью, поставивших на первое место стратегическое планирование — 42% и 41% соответственно) потребность в новых методах наиболее ощутима при решении задач, связанных с их текущим функционированием:

- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия (41%);
- анализ и оценка внешней среды предприятия (37%);
- создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач (30%).

Тот факт, что стратегическое планирование ушло для убыточных предприятий с первого места, как только речь зашла о необходимости в новых методах управления, говорит скорее всего о том, что убыточные предприятия не настроены на будущее, они задавлены текущими про-

блемами и более всего желают с ними разобраться. Констатируя затруднения с решением задач стратегического планирования, они не фиксируют необходимости в новых методах решения этих задач, поскольку, вероятно, и не предполагают пока решать эти задачи, считают их не актуальными.

В зависимости от динамики инвестиций можно отметить ряд отличий в распределении задач, требующих новых методов решения, по уровню предпочтений. Из руководителей предприятий, значительно уменьшивших объем инвестиций, практически все (94%) отмечают потребность в изменении методов решения управленческих задач. Наиболее ощущается ими потребность в новых методах при анализе внешней среды предприятия (41%), а также при анализе и выявлении скрытых проблем предприятия; стратегическом планировании; стимулировании продуктивной работы подчиненных, получивших по 29% ответов респондентов. Столь высокая доля отметивших необходимость в новых методах управления в этой группе, вероятно, объясняется тем, что предприятия, осуществлявшие ранее инвестиции, являются достаточно развитыми и инновационно ориентированными. В то же время значительное снижение объемов инвестиций является для них, вероятно, следствием не только объективных причин, но и недостаточной эффективности управления предприятием, неспособности выработать адекватную условиям хозяйственную политику. Отсюда внимание к обновлению системы управления, осознание необходимости в новых методах управления прежде всего для решения таких задач, как анализ внешней среды, стратегическое планирование, выявление скрытых проблем предприятия.

Для предприятий, увеличивших объем инвестиций, где 79% руководителей продемонстрировали наличие потребностей в изменении методов решения управленческих задач, наиболее остро ощущается потребность в новых методах при стратегическом планировании деятельности предприятия (46%). На втором месте — создание системы контроля (36%), на третьем — анализ и выявление скрытых проблем предприятия (27%); анализ внешней среды предприятия (27%); организация эффективного учета на предприятии (27%). Здесь распределение ответов тоже служит подтверждением высказанного ранее предположения о наличии связи между успешностью деятельности предприятия, его способностью к развитию, выражающейся в росте объема

инвестиций, и вниманием к проблемам управления. Успех в инвестиционной политике предприятия, несомненно, обусловлен грамотным управлением. Соответственно руководители этой группы предприятий демонстрируют понимание того, что для закрепления успеха необходимо совершенствовать методы решения важнейших управленческих задач, в частности, стратегического планирования.

Количество управленческих задач, требующих новых методов решения и в среднем выбранных одним руководителем, изменяется в зависимости от основной цели на ближайший год и составляет:

- для всех предприятий — 2,2;
- для ориентированных на выживание — 1,9;
- для ориентированных на стабилизацию — 2,0;
- для ориентированных на развитие — 3,3.

Такое распределение ответов еще раз с очевидностью показывает, что ориентация на развитие, высказанная опрошенными руководителями МП, подтверждается их более высокой готовностью делать практические шаги к управленческим новациям, признанием более широкого (по сравнению с другими подгруппами) спектра задач, которые нуждаются в обновлении методов решения.

Из вышеизложенного можно сделать ряд выводов.

1. Объективная необходимость управленческих нововведений руководителями российских малых предприятий в значительной мере осознается. Потребность в использовании новых методов управления при решении различных управленческих задач испытывают 71%, а при управлении конкретными сферами деятельности — 67% опрошенных руководителей.
2. Выявилась прямая зависимость между включенностью в инновационную деятельность в сфере управления и уровнем развития предприятия. Более высокая прибыльность, положительная динамика инвестиций, ориентация на развитие соотносятся с более высокой степенью осознания необходимости в управленческих новациях и самой инновационной активностью, о которых свидетельствуют реализованные и подготовленные нововведения, оценка их положительного

влияния на результаты деятельности предприятия. Так, если среди руководителей фирм, работающих в убыток, 56% считают, что им требуются новые методы для решения управленческих задач, то среди руководителей прибыльных предприятий таких 70% (при небольшом уровне прибыльности) и 78% (при среднем уровне прибыльности). При этом количество управленческих задач, отмеченных одним руководителем, также растет. Если все опрошенные руководители выделили в среднем по две управленческие задачи, для решения которых они считают необходимым использовать новые методы, то на одного руководителя предприятия с небольшой прибыльностью в среднем приходится 2,2 задачи, на одного руководителя предприятия со средней прибыльностью — 2,8 задачи.

Реальная готовность к изменениям сохраняет ту же зависимость: доля руководителей, намеренных изменить методы, минимальна для предприятий, ориентированных на выживание (53%). Для руководителей МП, имеющих в качестве основной цели развитие, она составляет 72%. И если на каждого, имеющего намерения изменить методы решения управленческих задач, среди ориентированных на развитие, в среднем приходится по 2,8 задачи, то для «выживающих» — по 1,9. Динамика инвестиций прямо пропорциональна ожиданию улучшения состояния фирмы в результате внедрения управленческих новаций. Так, если на предприятиях, уменьшивших инвестиции, доля пессимистов была максимальной и составила 32%, то на предприятиях, не менявших объем инвестиций, она сократилась до 24%, а на МП, увеличивших инвестиции, доля минимальна — 7%.

3. Стратегическое планирование становится актуальным для руководителей предприятий малого бизнеса. С огромным отрывом именно эта задача была оценена ими как наиболее затруднительная (на нее указали 30% всех опрошенных, что в полтора раза больше, чем набрала следующая по значимости задача — анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия). Так же высоко была оценена необходимость использования именно при решении этой задачи новых методов (37% по сравнению с 23% для следующей задачи). Это соответствует закономерностям развития рыночной экономики и тенденциям изменений в мировой теории и практики менеджмен-

та. Сам факт осознания руководителями необходимости выработки стратегии развития на уровне предприятия — новое явление в нашем управлении.

4. В настоящее время уровень реальной готовности руководителей малых предприятий к управленческим нововведениям достаточно низок. Об этом свидетельствует то, что, несмотря на явно проявившееся осознание объективной необходимости управленческих новаций, предпочтения в выборе методов управления, нуждающихся в обновлении, меняются, как только речь заходит о намерениях руководителей действительно что-то изменить. Логическая цепочка «проблема — идея ее решения — реализация идеи», лежащая в основе любого нововведения, в том числе и в сфере менеджмента, здесь нарушается, следовательно, не может закончиться нововведением. Так, только 71% опрошенных руководителей МП считают, что для решения управленческих задач им необходимы новые методы, притом, что 76% признались в затруднениях при решении этих задач. Еще меньше количество желающих реально осуществить изменения — 65% всех опрошенных руководителей. Кроме того, если в ответах на первые два вопроса проявляются явные, осознанные предпочтения, то в намерениях изменить свои методы руководители не демонстрируют последовательной позиции.
5. Подтверждением вывода о низкой готовности к реальным управленческим новациям является традиционное объяснение затруднений при внедрении управленческих нововведений отсутствием финансовых возможностей. На этот фактор указали 76% опрошенных руководителей. Поскольку данный аргумент выдвигается как основное препятствие вне зависимости от финансового состояния предприятия и специфики управленческих новаций, связанных с относительно высокой капиталоемкостью, его следует трактовать как стереотипную отговорку. Вторая группа причин — высокая загруженность (отметили 24% ответивших), отсутствие информации об эффективных нововведениях в сфере управления (19%) и отсутствие возможности получить квалифицированную помощь и консультации (15%) — действительно близки к истинным препятствиям, но финансовые ограничения лидируют с огромным отрывом.

6. Почти четверть опрошенных не смогла ответить на вопрос о том, необходимы ли изменения в управлении поиском и внедрением новаций (23%). Еще столько же не видят необходимости что-либо менять в этой сфере управления (23%). Можно с уверенностью предположить, что это не связано с исключительной успешностью инновационной деятельности на этих предприятиях. Более правдоподобным выглядит объяснение, согласно которому эта часть предприятий (почти половина опрошенных МП) вообще не занимаются всерьез инновациями (поскольку тогда в условиях современной экономической ситуации они неминуемо столкнулись бы с проблемами) и, главное, не собираются этим заниматься (поскольку не видят необходимости строить эффективное управление нововведениями). Этот вывод подтверждается и ответами по поводу положительного влияния управленческих новаций. Примерно такая же часть опрошенных либо не ожидают улучшения финансово-экономического положения своей фирмы от внедрения управленческих новаций (25%), либо не имеют по этому поводу определенного мнения (21%).
7. В ходе исследования проявилась в целом относительно низкая ориентация руководителей малых предприятий на новаторство, как на управленческую установку. Это подтверждается всеми ответами, связанными с системой внедрения нововведений. В то же время руководители предприятий, зафиксировавшие свою ближайшую цель как «развитие», демонстрируют явно более высокую инновационную активность по отношению к управленческим новациям на стадиях как осознания их необходимости, так и готовности к реальным нововведениям. Так, например, если все опрошенные руководители выделили в среднем по две управленческие задачи, для решения которых они считают необходимым использовать новые методы, то руководители МП, ориентированных на развитие, выбрали в среднем по 3,3 задачи. Значительного улучшения финансового состояния фирмы в результате внедрения управленческих нововведений ожидают только 8% руководителей предприятий, ориентированных на выживание, и 32% предприятий, ориентированных на развитие. Количество сфер деятельности предприятия, в управлении которы-

ми уже осуществлены нововведения, приходящихся в среднем на одну фирму, для всей выборки составило 1,9; для предприятий, ориентированных на выживание — 1,6; для ориентированных на развитие — 2,5.

8. Анализ результатов опроса показал отсутствие у руководителей системного подхода к управленческим новациям. Это проявляется в том, что уже реализованные нововведения носят локальный характер, охватывая в среднем до трех сфер деятельности предприятия и меняя в каждой из них способы решения лишь нескольких частных задач. Таким же образом готовятся и будущие нововведения.

Потенциал развития малых предприятий за счет управленческих новаций, способных обеспечить более эффективное управление, на сегодняшний день нельзя оценивать как значительный. Несмотря на то, что практически три четверти опрошенных руководителей малых предприятий испытывают затруднения при решении многих управленческих задач, а также при управлении определенными сферами деятельности предприятия, осознают, что им необходимо использовать новые методы в управленческой деятельности. В ходе исследования выявилась низкая готовность к действительным нововведениям в сфере менеджмента, заниженная оценка положительного влияния управленческих новаций на результаты деятельности предприятия со стороны руководителей и относительно низкая их ориентация на развитие. Все это вместе может выступать серьезным реальным препятствием к управленческим нововведениям.

Управление на предприятиях малого бизнеса находится под воздействием двух противоречивых тенденций. С одной стороны, для того чтобы успешно действовать в сложных, изменяющихся социально-экономических условиях, противостоять негативным воздействиям, уровень системы управления на предприятии должен быть адекватен сложности и скорости происходящих в среде изменений. Кроме того, управление должно совершенствоваться. В то же время специфика малых предприятий такова, что система управления на большинстве из них сводится к минимально необходимому набору функций, а руководители не имеют специального образования в области менеджмента. Это является существенным ограничением для повышения гибкости и эффективности си-

стем управления. По результатам исследования, большинство руководителей не считают задачу совершенствования системы управления слишком затруднительной для себя (15% всех, испытывающих затруднения при управлении какими-либо сферами деятельности, назвали именно эту сферу). Предприниматели не видят острой необходимости построения более совершенных систем управления (лишь 24% респондентов указывают на эту необходимость). Следовательно, можно прогнозировать, что значительное число малых предприятий не смогут повысить свою устойчивость и сохранить позиции в бизнесе в тех сферах деятельности, которые наиболее подвержены изменениям и нестабильности. Разорение малых предприятий и возможное снижение их численности в этих сферах, переток в более простые по условиям деятельности отрасли будет являться закономерным следствием ограниченных возможностей систем управления.

Глава 2. Совершенствование систем управления малыми предприятиями на основе инновационных технологий

2.1. Проблемы разработки управленческих инноваций

Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инновации рассматривается как инновационный процесс.

При определении понятия «инновационные системы» акцент следует делать не на внешнюю структуру системы, которая часто отождествляется с инновационной инфраструктурой, а на сущностную сторону — механизм взаимосвязи между ее элементами. Основное внимание необходимо уделять внутренней структуре инновационной системы. С этой точки зрения под инновационной системой понимается взаимосвязанный единым организационно-экономическим механизмом комплекс предприятий и организаций, функционирование которого направлено на создание, внедрение и распространение новшеств. Следовательно, инновационные системы — это не просто объекты, где создаются и внедряются новшества, это особые интегрированные структуры, главной функцией которых является инновационная деятельность, обладающие признаками инновационности, т. е. способностью к преобразованиям.

Основной функцией инновационных систем является производство нового знания, разного рода новшеств, использование нововведений на практике. Эту же функцию должен выполнять и организационно-экономический механизм инновационной деятельности, направленный на формирование инновационного потенциала предприятия и его эффективное использование.

Нововведение представляет собой сложную динамическую систему, эффективность которой зависит как от внутренних механизмов иннова-

ционного процесса (взаимовлияния стадий и этапов в процессе движения новшеств от изобретения до практического использования), так и от состояния его взаимодействия с окружающей средой (внешнее воздействие).

Инновационная деятельность предприятия, рассматриваемая как подготовка и осуществление обновления продукции (услуг) и производства, включая создание новых продуктов и технологий, является основным средством развития предприятия, повышения эффективности производства, обеспечения качества и конкурентоспособности продукции.

Одновременно это процесс сопряженных с данным новшеством изменений в той вещественной и социальной среде, в которой совершается его жизненный цикл. Такое понимание отвечает представлению категорий инновации и инновационного развития как преобразования потенциального научно-технического прогресса (НТП) в реальный, воплощенный в новых продуктах и технологиях (в том числе информационных и управленческих), а тем самым и перехода ресурсов из категории массовых в категорию качественных, поскольку такой переход непосредственно связан с научно-техническим прогрессом.

Различают производственные инновации и организационно-экономические (управленческие) инновации.

Если производственные инновации (нововведения) в цепочке связей между результатами исследований и разработок и собственно производственным процессом выступают в форме новых продуктов и технологий, являясь основным фактором производственно-хозяйственной динамики предприятия, создавая новые научно-технические направления деятельности и ликвидируя старые, то управленческие инновации (нововведения) — основа постоянного процесса совершенствования как системы управления хозяйственного объекта в целом, так и ее важнейших элементов — управления инновационной деятельностью и инновационного анализа.

Управленческие инновации (нововведения) — целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации прогресса управления, методов работы системы управления, ориентированное на замену элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономер-

ностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологии и предприятия в целом.

Управленческие инновации реализуются в трех основных формах адаптационных механизмов — структурного, административного и информационного — и направлены на разработку соответствующих управляющих воздействий на основе использования всех видов информации и прогнозных оценок будущих состояний инновационной деятельности на предприятии (организации).

Различия между инновационной и производственной деятельностью определяют возможность выделения двух взаимосвязанных аспектов проблемы места и роли управленческих инноваций в процессе инновационного развития предприятия, а именно, управленческие инновации при совершенствовании систем и процессов управления производственно-хозяйственной деятельностью объекта в целом и управленческие инновации в собственно инновационной системе предприятия при управлении инновационной деятельностью и инновационном анализе.

Различия между инновационной и производственной видами деятельности вынуждают прибегнуть к поиску новых организационных решений и структур на различных уровнях управления, которые можно рассматривать в качестве организационно-экономических (управленческих) инноваций. Основная задача подобных инновационных решений (например, организационных структур специального вида) — установить вклад различных видов в «правильных» пропорциях и оптимально распределить экономическую ответственность между высшим руководством обоих видов деятельности, т.е. установить цели и разграничить сферы компетентности соответствующих организационных структур.

Инновационное управленческое решение этой проблемы предлагается получить на базе использования матричной структуры специального вида, а именно «творческой матричной проектно-производственной» структуры. Такая структура обеспечивает самый высокий уровень внедрения, а ее развитая форма должна гарантировать также и высокую новизну применяемых решений. Матричная проектно-производственная структура обеспечивает равновесие между производственной и инновационной видами деятельности. Это означает, что каждый элемент организации подчинен двум центрам принятия решений, т. е. двум организационным структурам: вертикально-производственному подразделению и горизонтально-инновационной структуре.

Производственная же структура является более жесткой и формальной, в ней преобладают иерархические сети связи, автократический и авторитарный стили управления, дисциплина в поведении. Таким образом, первая, неформальная инновационная структура способствует свободному формулированию инновационных концепций, а последняя — формальная структура — способствует их практическому внедрению и введению в производство в широком масштабе.

Первая важна в инновационной деятельности, вторая — на этапе внедрения проекта.

Большинство исследователей, анализировавших структуру инновационного процесса, выделяют следующие этапы: принятие инновационного решения — экспериментальное внедрение новшества — распространение инновации — возникновение вызванных им изменений в социально-экономической системе — выбытие (замена) нововведения. Начальным звеном этой цепи выступает этап возникновения инновационной ситуации.

К инновационным проблемным ситуациям, требующим специальных методов разрешения, относится лишь часть общего «проблемного поля» предприятия. Основная часть проблем решается известными «рутинными» методами и не требует инновационных изменений (управленческих инноваций) в системе управления предприятия. В то же время «ответы» системы управления при решении проблем хозяйственного объекта, связанных с расхождением экономических интересов основных субъектов хозяйствования и возникающих как следствие рассогласования процессов функционирования и развития, могут быть получены только на основе инновационных, творческих, нестандартных решений.

Инновационные противоречия — инновационные проблемные ситуации — могут возникать в процессе принятия управленческих решений при реализации основных функций управления: планировании (прогнозировании), организации, регулировании, учете, контроле, мотивации и др. Как показывает анализ, количество и регулярность появления инновационных проблемных ситуаций в той или иной сфере управления зависит от типа предприятия («традиционно действующее», «маркетинговое», «технологических скачков»), а также уровня и стабильности целевых ориентиров (рост прибыли, долгосрочные цели, адаптивность).

Специфические особенности инновационных проблемных ситуаций, выделяющие их из общего «проблемного поля» предприятия связаны

прежде всего с постоянством, регулярностью их возникновения (что также косвенно подтверждает факт невозможности разрешения их нестандартными методами). Кроме этого, следует отметить, что инновационные проблемные ситуации, как правило, относятся к актуальным проблемам, требующим быстрого разрешения, имеют стратегический характер и определяются зачастую неконтролируемыми факторами.

Процесс анализа среды при оценке возникающих проблемных ситуаций, требующих нестандартных управленческих решений, в данном случае является логически первоначальным в цепочке элементов всей инновационной деятельности хозяйственной системы. Так имеющая место современная тенденция к резкому смещению приоритетов в области приведения к соответствию баланса входа-выхода в сторону двух последних процессов предполагает, что в условиях рыночной экономики любая хозяйственная система существует лишь за счет периодического обновления факторов и результатов производства. Через выделенные выше организационно-экономические и технологические механизмы разрешения инновационных проблемных ситуаций поддерживается спрос на его продукты. В зависимости от результатов анализа среды, а также миссии хозяйственной организации, она вырабатывает конкретную стратегию, придерживаясь ее в ходе своей деятельности. Это позволяет рассматривать управленческие инновации как регуляторы процессов адаптации предприятия к постоянно меняющимся условиям среды при разрешении инновационных проблемных ситуаций.

На рис. 2.1 представлена схема механизмов формирования и разрешения инновационных проблемных ситуаций, основным источником которых являются процессы рассогласования интересов субъектов хозяйствования, возникающие в результате возникновения и накопления противоречий между процессами функционирования и развития.

В рамках основных функций инновационной системы осуществляется постоянный мониторинг источников, глубины, регулярности, актуальности возникающих противоречий. Эти противоречия дестабилизируют, в свою очередь, систему отношений между основными компонентами предприятия — целями, средой, ресурсами, а также базовыми процессами деятельности, реализуемыми на предприятиях.

Далее реализуются процедуры анализа и оценки инновационных проблемных ситуаций, а также формирование необходимого для их разрешения набора («портфеля»).

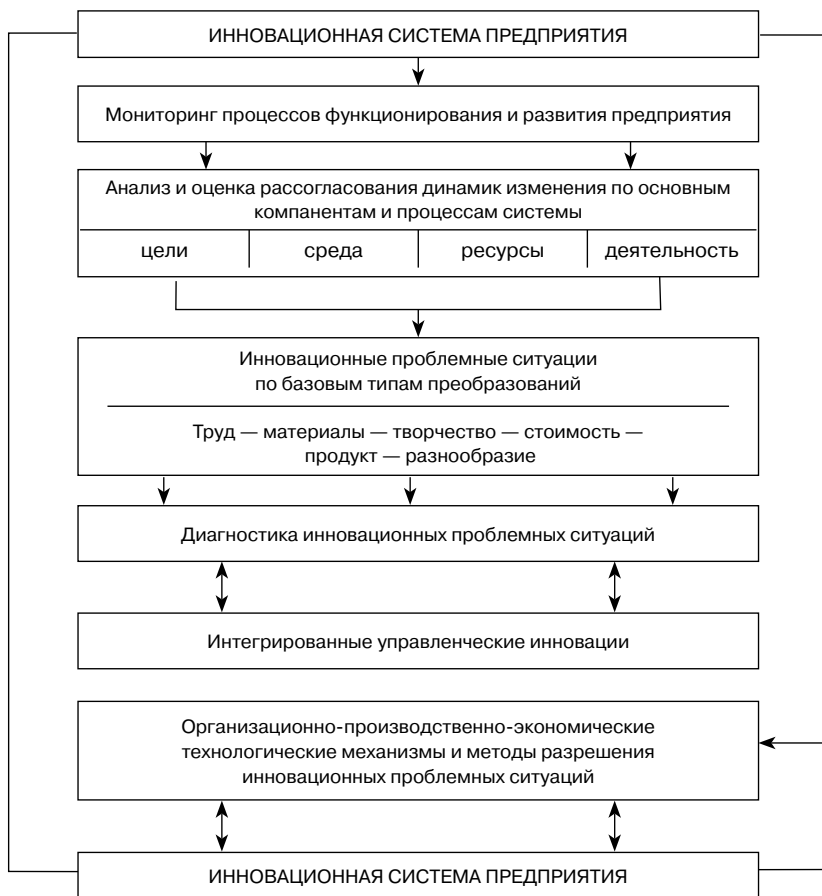


Рис. 2.1. Схема формирования управленческих инноваций как регуляторов разрешения инновационных проблемных ситуаций

Эти процессы реализуются на базе использования основных механизмов регулирования. При этом управленческие инновации выступают в качестве специального класса регуляторов (блок — «синтез инновационных регуляторов»), и инновационная система предприятия тем самым реализует свою системную функцию ликвидации рассогласования динамик функционирования и развития путем формирования сбалансированного набора («портфеля») управленческих инноваций.

Именно механизмы и методы разрешения инновационных проблемных ситуаций составляют «ядро» операциональной модели стратегии инновационного управления на основе предлагаемого в работе системно-креативного подхода.

Посредством информационных обратных связей (блок инновационного анализа и блок синтеза инновационных регуляторов) цикл замыкается, образуя контур роста, «обогащения» инновационного потенциала предприятия. Тем самым обеспечивается сформулированное выше системное назначение инновационной системы и, соответственно, управленческих инноваций — качественный рост ресурсов как необходимое условие устойчивого режима функционирования и развития предприятия, переход на новый качественный уровень деятельности.

Более сложно, на наш взгляд, обстоят дела с построением эффективной системы управления. Совершенствование управления — это не новая задача для российских руководителей. Она постоянно звучала и до перестройки. Однако ее обманчивая привычность, на наш взгляд, и привела к высокой самооценке предпринимателей в этой сфере. Традиционное восприятие этой деятельности, в то время как она существенно изменилась и требует новых методов и подходов.

Сейчас основной задачей системы управления на любом предприятии становится то, что она должна обеспечить приспособляемость к специфическим особенностям изменения экономической конъюнктуры, условиям научно-технического развития, ресурсно-сырьевой и кредитно-финансовой ситуациям, новым требованиям к труду и т. д. Для того чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений в организации должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде. Таким образом, если сложность окружающей среды, возникающих проблем нарастает, необходимо строить адекватные этому более сложные системы управления. Однако, скорее всего, руководители малых предприятий не видят этой взаимосвязи и не чувствуют трудностей построения современных систем управления. Логичным выглядит в этой связи и более высокая оценка ими трудностей управления рыночным поведением — ведь чем более облегченным представляется совершенствование системы управления, тем больше окажется трудностей с рыночным поведением.

В зависимости от основного вида деятельности МП выявились следующие особенности в определении сфер деятельности, в управлении

которыми руководители испытывают наибольшие затруднения. Руководители предприятий промышленности, науки и научного обслуживания в группу задач, занимающих первое место по трудностям при решении, включили управление рыночным поведением (36%).

В зависимости от прибыльности предприятия существуют различия, связанные со сферами деятельности, в управлении которыми руководители испытывают затруднения. Только 67% руководителей убыточных фирм признались, что испытывают затруднения в управлении отдельными сферами деятельности. Для прибыльных фирм их количество больше — 79%.

Зависимость внимания к проблемам управления от финансовой эффективности деятельности предприятия выявилась уже ранее (конкретно, к методам управления). Она подтверждается и для управления различными сферами деятельности. Чем более эффективны предприятия, тем больше, по признаниям их руководителей, они испытывают затруднений в управлении различными сферами деятельности. Скорее всего, это именно субъективная оценка, которая свидетельствует о более высоком внимании руководителей к проблемам управления. В менее эффективных организациях подобных трудностей могут просто не замечать, хотя они объективно и существуют. При этом вполне очевидным выглядит тот факт, что, чем более эффективны в финансовом отношении предприятия, тем меньше затруднений они видят в управлении именно финансовой деятельностью, что видно из нижеприведенных данных.

Руководители убыточных фирм в первую очередь отмечают, что испытывают затруднения в:

- управлении финансами (50%);
- управлении рыночным поведением (44%).

Меньше всего затруднений у руководителей таких фирм вызывает управление производственным процессом (6%).

На МП с небольшой прибылью испытывают затруднения в большей мере в:

- управлении финансами (45%);
- управлении реализацией продукции (35%);
- управлении рыночным поведением фирмы (34%).

В меньшей мере затруднения возникают в:

- управлении кадрами (9%);
- управлении материально-технической базой предприятия (10%).

Руководители МП со средней прибыльностью в первую очередь затруднения видят в управлении следующими сферами деятельности:

- построение эффективной системы управления (38%);
- управление реализацией продукции (35%).

Наоборот, затруднений не отмечается при:

- управлении производственным процессом (0%);
- управлении материально-технической базой предприятия (0%).

В зависимости от динамики инвестиций имеются различия в количестве сфер деятельности, в которых руководители испытывают затруднения, приходящихся на одно предприятие: при изменении объема инвестиций от «значительного уменьшения» к «увеличению» уменьшается количество проблемных сфер деятельности.

Если в среднем на одно предприятие, руководитель которого отмечает наличие для себя трудностей в каких-либо сферах деятельности, приходится 1,7 сферы, то:

- на одно предприятие, значительно уменьшившее объем инвестиций, но все же осуществлявшее управленческие новации, приходится 2,5 сферы;
- на одно предприятие, уменьшившее объем инвестиций, но все же осуществлявшее управленческие новации, приходится 1,8 сферы;
- для предприятий, инвестиции которых остались без существенных изменений, эта доля составляет 1,5;
- для предприятий, увеличивших объем инвестиций — 1,33¹.

Приведенные данные показывают, что наблюдается обратная зависимость между затруднениями в управлении теми или иными сферами

¹ По данным ТАСИС СЕМИРУС.

деятельности предприятия и его инвестиционной активностью. Чем значительнее сократился объем инвестиций, тем больше сфер деятельности, управление которыми является затруднительным.

На предприятиях, значительно уменьшивших объем инвестиций, в наибольшей степени затруднения связаны с такими сферами, как:

- управление финансами (67%);
- управление рыночным поведением (67%);

Минимальное число затруднений связано с такими сферами, как:

- управление производственным процессом (7%);
- управление нововведениями (7%).

На предприятиях, уменьшивших объем инвестиций, в большей степени затруднения при решении управленческих задач связаны с:

- управлением реализацией продукции (47%);
- управлением финансами (44%).

Минимальное число затруднений связано с такими сферами, как:

- управление материальной базой (3%);
- управление производственным процессом (6%).

Предприятия, объем инвестиций которых существенно не изменился в последнее время, в первую очередь испытывают затруднения при решении управленческих задач в сфере реализации продукции (45%).

Минимальное число затруднений связано с такими сферами, как:

- управление кадрами (5%);
- управление материальной базой (5%).

Руководители предприятий, увеличивших объем инвестиций, в первую очередь испытывают затруднения в управлении реализацией продукции (55%). При этом в трех сферах (управление нововведениями, управление рыночным поведением и управление производственным процессом) для всех опрошенных руководителей затруднения полностью отсутствуют.

Необходимость в управленческих нововведениях для различных сфер деятельности предприятий: на необходимость использовать новые методы решения управленческих задач в различных сферах деятельности указали 67% руководителей. Необходимость в управленческих новациях наиболее ощутима, по мнению ответивших руководителей, в трех сферах деятельности предприятия:

- управление реализацией продукции (36%);
- управление финансами (31%);
- управление рыночным поведением (30%), в отношении которого больше всего испытывают необходимость в новых методах руководители предприятий, ориентированных на развитие (44%).

Таблица 2.1

Распределение сфер управленческой деятельности в зависимости от оценки необходимости использования новых методов работы (в % к числу всех ответов)

Сферы управленческой деятельности	Распределение ответов
Управление реализацией продукции	37
Управление финансами	31
Управление рыночным поведением	30
Построение эффективной системы управления	24
Управление производственным процессом	22
Управление нововведениями	15
Управление кадрами	13
Управление материально-технической базой предприятия	11

При управлении реализацией продукции в первую очередь руководители испытывают необходимость в методах анализа внешней среды и методах стратегического планирования (40% руководителей, испытывающих необходимость в изменении методов управления этой сферой деятельности), а также в методах анализа и выявления скрытых проблем (38%).

При управлении финансами новые методы требуются, по мнению отметивших эту сферу деятельности, в стратегическом планировании (45%), в анализе внешней среды (30%), планировании текущей деятельности (29%), создании системы контроля (25%), организации эффективного учета (23%).

В управлении рыночным поведением новые методы требуются, по мнению отметивших эту сферу деятельности, в стратегическом планировании (45%), анализе внешней среды (40%), планировании текущей деятельности (36%).

Второе место заняли, с точки зрения необходимости новых методов управления, две сферы деятельности:

- построение эффективной системы управления (24%);
- управление производственным процессом (22%).

На третьем месте:

- управление нововведениями (15%);
- управление кадрами (13%);
- управление материально-технической базой предприятия (11%).

В зависимости от прибыльности предприятия доля руководителей, считающих, что необходимы новые методы в управлении различными сферами деятельности, различна. Из руководителей предприятий, работающих в убыток, 52% указали на такую необходимость (из них каждый в среднем отметил по 2,1 сферы).

Убыточные фирмы в первую очередь отмечают необходимость изменения методов в:

- управлении реализацией продукции (44%);
- управлении финансами (40%);
- построении эффективной системы управления (36%);
- управлении производственным процессом (32%).

И практически не видят такой необходимости для управления материально-технической базой предприятия (8%).

Из руководителей, представляющих фирмы с небольшой прибылью, 72% отметили необходимость в новых методах (из них каждый в среднем отметил 1,7 сферы).

В первую очередь необходимость в новых методах эти руководители отмечают для:

- управления реализацией продукции (36%);
- управления финансами (32%).

Среди руководителей, представляющих фирмы со средней прибылью, доля отметивших необходимость в новых методах была наибольшей — 73% (из них каждый в среднем отметил 1,8 сфер).

Фирмы со средней прибылью ощущают в большей мере необходимость в новых методах при управлении рыночным поведением (52%).

В меньшей мере эта необходимость связана с:

- управлением материально-технической базой предприятия (4%);
- управлением нововведениями (11%).

Приведенные данные подтверждают зафиксированную ранее зависимость между финансовой эффективностью деятельности предприятий и их активностью в отношении управленческих нововведений. Более эффективные предприятия испытывают, по признаниям их руководителей, больше затруднений в управлении различными сферами деятельности, а также в большей степени признают необходимость в новых методах управления различными сферами деятельности.

В зависимости от динамики инвестиций имеются различия в количестве сфер деятельности, где необходимо изменить методы, приходящихся на одно предприятие: при изменении объема инвестиций от значительного уменьшения к увеличению, уменьшается количество сфер деятельности.

Если в среднем на одно предприятие, руководитель которого ощущает необходимость в изменении методов в каких-либо сферах деятельности, приходится 1,8 сфер, то:

- на одно предприятие, значительно уменьшившее объем инвестиций, приходится 2,4 сферы;

- на одно предприятие, уменьшившее объем инвестиций, но все же осуществлявшее управленческие новации, приходится 1,6 сферы;
- для предприятий, инвестиции которых остались без существенных изменений, эта доля составляет 1,7;
- для предприятий, увеличивших объем инвестиций — 1,5.

Обратная зависимость между затруднениями в управлении теми или иными сферами деятельности предприятия и динамикой его инвестиционных объемов была отмечена ранее. Эта зависимость подтверждается и в отношении признания необходимости изменения методов управления отдельными сферами. Чем значительно сократился объем инвестиций, тем больше сфер деятельности, методы управления которыми необходимо изменять, приходится в среднем на одно предприятие. По мере увеличения объема инвестиций становится меньше число сфер деятельности, приходящихся на одно предприятие, где руководители предприятий считают необходимым менять методы управления. Это полностью согласуется с выявленной ранее позицией предпринимателей этой группы в отношении обновления методов управления. Напомним, что согласно приведенным ранее данным руководители предприятий, испытавших спад инвестиционной активности, в большей степени отмечают затруднения в решении управленческих задач и признают необходимость обновления своих методов управления предприятием.

Что касается отмеченных руководителей малых предприятий этих сфер деятельности, для которых в первую очередь необходимы новые методы, то здесь не наблюдается обоснованной зависимости и распределение сфер по значимости выглядит достаточно случайным.

На предприятиях, значительно уменьшивших объем инвестиций, руководители наиболее ориентированы на изменение методов при управлении финансами (43%). Минимальное количество необходимых изменений связано с управлением материальной базой (7%). На предприятиях, уменьшивших объем инвестиций, руководители наиболее ощущают необходимость изменения методов при управлении производственным процессом (29%); управлении реализацией продукции (27%); управлении рыночным поведением (27%). Минимальное количество желаемых изменений связано с управлением кадрами (7%).

На малых предприятиях, где объем инвестиций существенно не изменился в последнее время, в первую очередь ощущают необходимость в изменении методов решения управленческих задач при управлении реализацией продукции (40%).

Руководители предприятий, увеличивших объем инвестиций, в первую очередь отмечают необходимость изменить методы управления при реализации продукции (40%) и управлении рыночным поведением (40%). При этом для всех опрошенных руководителей необходимость изменить методы управления полностью отсутствуют в двух сферах (управление материальной базой предприятия и управление нововведениями).

Масштаб и интенсивность процесса обновления системы управления на малых предприятиях зависят, с одной стороны, от изменчивости окружающих условий, с другой стороны, от уровня притязаний руководителей, от целей организации и других внутренних характеристик, поскольку любая инновационная стратегия определяется внешними и внутренними условиями деятельности предприятия.

Среди внешних условий наиболее существенными считаются:

- изменения экономической обстановки, в которой действует предприятие;
- изменения в области науки и техники, открытия, ведущиеся научные разработки и исследования.

Из внутренних для организации условий деятельности можно выделить как наиболее важные:

- финансовые возможности;
- кадровые возможности;
- организационную культуру, включающую определенные традиции, систему ценностей, индивидуальные и групповые нормы поведения, установки, типы взаимодействия и т. д.

Одно из наиболее интересных явлений в теории и практике управления за рубежом в последнее время — осознание важности фактора организационной культуры для формирования, функционирования и развития систем управления. Прежде всего для успешной реализации любых нововведений, тем более новых методов управления, исключи-

тельно важную роль играет характер воззрений персонала — его ориентация на развитие, отношение к переменам, готовность к риску и др.

При реализации управленческих новшеств, особенно таких кардинальных, как стратегическое управление, связанное с переориентацией всего мышления с внутрипроизводственных на внешние проблемы, требуется огромная работа по преодолению сопротивления изменениям, формированию новой «организационной культуры».

В то же время при оценке основных факторов, которые, по мнению руководителей малых предприятий, препятствуют внедрению управленческих новаций на их предприятиях, предприниматели продемонстрировали известные стереотипы отношения к этой проблеме, представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

*Структура факторов,
препятствующих внедрению управленческих новаций
на предприятии (в % к числу всех ответов)*

Основные факторы	Распределение ответов
Отсутствие финансовых возможностей	77
Высокая загруженность руководителя	24
Отсутствие возможности получить квалифицированную помощь и консультации	15
Недостаточная квалификация управленческих кадров	13
Отсутствие необходимости в новациях	12
Незначительное влияние новаций на результаты деятельности предприятия	9
Отсутствие идей	3

Первое место с огромным отрывом от всех остальных факторов занимает отсутствие финансовых возможностей у предприятия.

Второе место у группы из трех факторов:

- невозможность заниматься новациями из-за высокой загруженности (отметили 64 руководителя или 24% ответивших). Для руководителей предприятий, ориентированных на выживание, этот фактор не является столь значимым (17% ответивших), как для руководителей предприятий, основная цель которых стабилизация (30%) или развитие (30%);

- отсутствие информации об эффективных нововведениях в сфере управления (отметили 19% ответивших);
- отсутствие возможности получить квалифицированную помощь и консультации (отметили 15% ответивших).

Третье место по степени влияния занимают три фактора:

- недостаточная квалификация управленческих кадров, на которую указали 13% ответивших;
- отсутствие необходимости в управленческих новациях, на которую указали 12% ответивших;
- незначительное влияние новаций на результаты деятельности предприятия — 10% ответивших.

Незначительно влияют (четвертое место):

- отсутствие идей — этот фактор отметили 3% ответивших.

Прибыльность предприятия существенным образом определяет оценку влияния на внедрение управленческих нововведений такого фактора, как отсутствие финансовых возможностей у предприятия:

- среди руководителей убыточных предприятий его выделили 87% ответивших;
- среди руководителей предприятий с небольшой прибылью — 76% ответивших;
- среди руководителей предприятий со средней прибылью — только 64% ответивших.

В зависимости от динамики инвестиций имеются различия в роли отдельных факторов, препятствующих внедрению управленческих новаций. Так, вес наиболее существенного фактора — отсутствие финансовых возможностей у предприятия — с увеличением инвестиций падает. И если на его влияние указали 89% руководителей предприятий, уменьшивших инвестиции, то для предприятий, их увеличивших, это число равно 50%.

Для предприятий, уменьшивших инвестирование, в отличие от всех других предприятий, на второе место по важности вышел такой

фактор, как отсутствие возможности получить квалифицированную помощь и консультации (22%). Независимо от финансовой устойчивости предприятия все руководители (и прибыльных, и убыточных предприятий) считают, что управленческим нововведениям мешает нехватка финансов.

2.2. Методы реализации инновационных технологий в малом предпринимательстве

Традиционный менталитет российских менеджеров таков, что истоки всех неудач предприятия руководители склонны видеть прежде всего во внешних обстоятельствах и трудностях, в неблагоприятных условиях деятельности. Нет понимания сущности управления как деятельности, направленной на максимальное использование потенциала предприятия именно в данных объективных внешних условиях. Подавляющее большинство руководителей не нацелены на анализ управленческой деятельности и на самоанализ, на выделение проблем в сфере управления своим предприятием, на поиск управленческих новаций.

Нехватка финансов — понятие относительное. Не хватает всегда на то, что второстепенно, не актуально, что можно отложить. К тому же управленческие новации не отнесешь к разряду затратных. Они не связаны с финансированием НИОКР, закупкой технологий и нового оборудования. *Главная причина — это все же организационная культура, включающая и систему ценностей российских руководителей. Знания в области менеджмента, специальное образование, пристальное внимание к управлению, специальный поиск и освоение новшеств в сфере управления традиционно мало значимы для большинства руководителей, т. к. они уверены в своем уровне, опытности и т. д.* Изложенные выше результаты анализа подтвердили, что менее всего предприниматели испытывают затруднения при создании эффективной системы управления.

Недооценка значимости сферы управления, привычка полагаться на свой опыт и интуицию, скептическое отношение к научным разработкам и специальному образованию в этой области, проявились и в оценках руководителей степени положительного влияния управленческих нововведений на финансово-экономические результаты деятельности предприятий.

Так, положительного влияния внедрения управленческих нововведений на финансово-экономическое состояние своей фирмы ожидают 54% опрошенных руководителей. Из них:

- считают, что это влияние будет значительным — 23%. Такого мнения придерживаются только 8% руководителей предприятий, основная цель которых на ближайший год — выживание; 14% руководителей предприятий, цель которых — стабилизация; и 33% руководителей МП, ориентированных на развитие;
- считают, что влияние будет средним — 39%;
- считают, что влияние будет незначительным — 38%.

Не ожидают улучшения финансово-экономического положения своей фирмы от внедрения управленческих новаций 25% всех опрошенных руководителей МП. Не имеют позиции по этому вопросу 21% всех опрошенных, а среди руководителей предприятий, основная цель которых — выживание, доля затруднившихся с ответом — 30%.

Наиболее оптимистично в отношении влияния управленческих нововведений на финансовое положение предприятия настроены руководители промышленных предприятий (среди них положительного эффекта ожидают 68% руководителей); фирм, занимающихся информационным обслуживанием (положительного эффекта ожидают 67% опрошенных руководителей), а также руководители торговых фирм (67%). Меньше ждут от управленческих новаций руководители строительных фирм (менее половины из них (48%) считают, что их внедрение приведет к улучшению финансового состояния их предприятий).

Больше всего затруднившихся с ответом руководителей оказалось в таких видах деятельности, как строительство (35% от всех строительных МП) и жилищно-коммунальное хозяйство (29% от всех жилищно-коммунальных фирм).

Динамика инвестиций прямо пропорционально влияет на ожидание улучшения состояния фирмы в зависимости от внедрения управленческих новаций. Так, если на предприятиях, уменьшивших инвестиции, доля пессимистов была максимальной и составила 32%, то на предприятиях, не менявших объем инвестиций, она сократилась до 24%. Для МП, увеличивших инвестиции, доля минимальна — 7% (значительно и среднего улучшения состояния фирмы в этой группе руководителей

ожидают 64% опрошенных: 21% и 43% соответственно). Руководители фирм, увеличивших инвестиции, полностью определились по этому вопросу в отличие от тех, чьи МП значительно уменьшил инвестиции, где почти четверть опрошенных затруднились с ответом (24%).

От основной цели на ближайший год зависит оптимизм руководителей в отношении влияния внедрения управленческих нововведений на финансовое состояние фирмы.

Как показал анализ, проведенный нами, количество желающих изменить методы решения управленческих задач несколько меньше, чем испытывающих затруднения при их решении и испытывающих потребность в новых методах решения и составляет 65% всех опрошенных руководителей.

В зависимости от основной цели предприятия доля руководителей, намеренных изменить методы, минимальна для предприятий, ориентированных на выживание (53%). Для руководителей, имеющих в качестве основной цели развитие, она составляет 72%, а стабильное функционирование — 78%. С точки зрения намерений руководителей в ближайшее время изменить методы решения, все управленческие задачи сгруппировались следующим образом.

Таблица 2.3

Распределение управленческих задач в зависимости от намерений руководителей изменить методы их решения (в % к числу всех ответов)

Задачи управления	Распределение ответов
Стратегическое планирование деятельности предприятия	27
Планирование текущей деятельности предприятия	27
Создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач	27
Стимулирование продуктивной работы подчиненных	26
Анализ результатов деятельности предприятия	25
Анализ и выявление скрытых проблем в деятельности	23
Создание системы внедрения нововведений	23
Организация эффективного учета на предприятии	20
Анализ и оценка внешней среды предприятия	20
Формирование функциональной структуры управления	9

Первую группу составили:

- стратегическое планирование (29% всех имеющих намерения изменить методы решения или 19% всех опрошенных; среди руководителей фирм, ориентированных на развитие, их доля составляет 41%);
- планирование текущей деятельности предприятия (27% ответивших);
- создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач (27%);
- стимулирование продуктивной работы подчиненных (26%);
- анализ результатов деятельности предприятия (25%);
- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия (23%);
- внедрение нововведений (23% всех, имеющих намерения; среди руководителей фирм, ориентированных на выживание, эта доля составляет всего 13%);
- анализ и оценка внешней среды предприятия (20%);
- организация эффективного учета на предприятии (20%).

Во вторую группу попала всего одна управленческая задача, методы решения которой удовлетворяют практически всех опрошенных руководителей. Это формирование функциональной структуры управления. Всего 9% ответивших считают необходимым изменить методы ее решения. Хотя среди руководителей фирм, ориентированных на развитие, эта доля составляет 41%.

То, каким образом сгруппировались управленческие задачи при ответе на вопрос о намерениях изменить методы их решения, служит очередным подтверждением верности предположения о достаточно низкой готовности опрошенных предпринимателей к управленческим нововведениям. Те же руководители предприятий, которые выразили намерение изменять методы решения управленческих задач, показали достаточно непоследовательность своей позиции, продемонстрировав отход

от заявленных ранее предпочтений. Если в ответах на вопросы о затруднениях в деятельности и о необходимости изменять ее методы наблюдалась определенная логика и преемственность позиций, то при переходе к вопросу о намерениях вводить изменения, выраженные ранее явные предпочтения, исчезли. Практически все задачи сблизились, образовав одну большую группу, между ними невозможно выделить предпочтения. *Такая картина наводит на мысль о случайности ответов, а это можно считать косвенным подтверждением отсутствия у опрошенных руководителей малых предприятий четких планов и ориентиров в инновационной деятельности, отсутствия продуманной позиции и твердых намерений в отношении управленческих новаций.*

Соотношение между потребностями и намерениями изменить методы решения различно для различных управленческих задач. Так, 60% руководителей, считающих, что для формирования функциональной структуры управления и создания системы контроля необходимы новые методы, намерены изменить их в ближайшее время. Несколько ниже доля руководителей, отметивших это для следующих задач:

- стимулирование продуктивной работы подчиненных — 54%;
- анализ результатов деятельности предприятия — 50%;
- стратегическое планирование — 48%;
- организация эффективного учета — 47%;
- создание системы внедрения нововведений — 46%.

Для остальных задач соотношение выраженной потребности в новых методах решения и намерений их изменить в ближайшее время — 3:1. В определенной степени такая разница объяснима тем, что готовность менять что-либо напрямую зависит от субъективной оценки сложности этих изменений. В этом смысле гораздо легче решиться на изменение структуры управления и системы контроля (поскольку это традиционные, привычные задачи управления), на изменения системы стимулирования подчиненных и анализа результатов деятельности, чем на такие изменения, которые связаны со стратегическим планированием и созданием эффективной системы нововведений.

Выявилась интересная тенденция распределения ответов в зависимости от прибыльности предприятия. Процент руководителей в общем числе опрошенных, стремящихся изменить методы управления, повышается с ростом прибыльности предприятия:

- для убыточных фирм — 52%;
- для фирм с небольшой прибыльностью — 68%;
- для фирм со средней прибыльностью — 78%.

Предприятия с небольшой прибыльностью, выступая последовательно, делают ставку на стратегическое планирование, которое для них является наиболее трудным и требующим новых методов реализации (примерно треть руководителей этих фирм (30%) намерены в ближайшее время изменить методы стратегического планирования). Кроме стратегического планирования, от четверти до пятой части голосов получили следующие управленческие задачи:

- планирование текущей деятельности предприятия (25%);
- создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач (24%);
- анализ результатов деятельности предприятия (23%);
- стимулирование продуктивной работы подчиненных (23%);
- внедрение нововведений (23%);
- организация эффективного учета на предприятии (22%);
- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия (21%).

Предприятия со средней прибыльностью в первую очередь намерены изменить методы решения задач:

- анализ и оценка внешней среды предприятия (38%);
- планирование текущей деятельности предприятия (38%);
- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия (35%);

- создание системы контроля за выполнением поставленных задач (35%);
- стимулирование продуктивной работы подчиненных (31%);
- формирование функциональной структуры управления (28%).

Методы стратегического планирования деятельности предприятия намерены изменить руководители только каждого пятого предприятия, имеющего среднюю прибыльность.

Что касается убыточных предприятий, то их намерения изменить в ближайшее время методы решения управленческих задач выглядят следующим образом:

- стратегическое планирование деятельности предприятия (32% ответивших);
- стимулирование продуктивной работы подчиненных (32%);
- анализ результатов деятельности предприятия (32%);
- планирование текущей деятельности предприятия (28%);
- создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач (28%);
- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия (24%);
- создание системы внедрения нововведений (24%).

Зависимость намерений изменить методы управления от динамики инвестиций показывает, что предприятия, испытывавшие спад инвестиционной активности, не просто признают необходимость обновления методов управления предприятиями, не только готовы к реальным шагам по внедрению управленческих новаций, но и в большей степени, чем относительно более благополучные с точки зрения динамики инвестиций МП, мотивированы на эти действия.

Количество управленческих задач, методы решения которых руководители намерены изменить, приходящихся на одно предприятие, зависит от динамики инвестиций. Для предприятий, значительно уменьшивших объем инвестиций, это соотношение — 2,7 задач на одно предприятие, имеющее такие намерения, а для предприятий, увеличивших инвестиции — 2,1.

При этом руководители предприятий, значительно уменьшивших объем инвестиций, в первую очередь намерены изменить методы стратегического планирования (47% ответивших), методы стимулирования продуктивной работы подчиненных (41%) и методы организации эффективного учета (35%). Руководители предприятий, уменьшивших объем инвестиций, в первую очередь намерены изменить методы стимулирования продуктивной работы подчиненных (39%) и методы анализа внешней среды предприятия (35%), а в последнюю — методы анализа и выявления скрытых проблем предприятия (9%) и методы формирования функциональной структуры предприятия (9%).

Руководители предприятий, где объем инвестиций остался без существенных изменений, в первую очередь намерены изменить методы анализа внешней среды предприятия (35%), методы стратегического анализа (35%) и методы создания системы контроля (32%), а в последнюю — методы формирования функциональной структуры предприятия (12%).

Руководители предприятий, увеличивших объем инвестиций, в первую очередь намерены изменить методы анализа результатов деятельности (33%), методы создания системы контроля (33%), а в последнюю — методы анализа и выявления скрытых проблем (8%), методы формирования функциональной структуры управления (8%) и методы внедрения нововведений (8%).

Распределение относительной значимости отдельных задач внутри каждой из групп, отличающихся динамикой инвестиций, не позволяет говорить о наличии выраженных предпочтений, носит скорее случайный характер и не выявляет связи между этим группообразующим признаком и распределением задач в зависимости от намерений изменить методы их решений.

Количество управленческих задач, методы решения которых руководители намерены изменить, в среднем выбранных одним руководителем, изменяется в зависимости от основной цели на ближайший год и составляет:

- для всех предприятий — 2,3;
- для ориентированных на выживание — 1,9;
- для ориентированных на стабилизацию — 2,3;
- для ориентированных на развитие — 2,8.

Эти данные в очередной раз подтверждают, что руководители предприятий, заявившие ориентацию на развитие, в действительности на него ориентированы. Их цели не декларативны, а подкреплены реальными намерениями. Эта подгруппа демонстрирует значительно более зрелое отношение к управленческим новациям и готовность к инновационной активности.

На основе детального анализа проблемы управленческих инноваций на предприятиях малого бизнеса, пришли к следующим выводам.

1. Отсутствие информации об эффективных нововведениях в сфере управления и невозможность заниматься ими из-за высокой загруженности являются, по мнению руководителей малых предприятий, факторами, существенно препятствующими внедрению управленческих новаций. Снижение негативного влияния этих факторов возможно за счет создания доступного предпринимателям информационного банка данных по нововведениям в сфере менеджмента. Работа по созданию и ведению этого банка данных может осуществляться такими структурами, как Российские информационные центры, Ресурсный центр малого предпринимательства, Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса, а также региональными фондами поддержки малого предпринимательства.
2. Проведенное исследование свидетельствует о том, что в среде российских руководителей происходит осознание необходимости овладения новыми методами управления, прежде всего методами стратегического планирования, анализа внешней среды, контроля. Это позволяет сделать вывод о формирующейся образовательной потребности в этой сфере.
3. В связи с тем, что малые предприятия не располагают информацией, достаточной для реализации новых для них методов стратегического планирования и анализа внешней среды, одним из условий широкого внедрения этих управленческих новаций является информационная поддержка со стороны заинтересованных структур, обеспечивающая малым предприятиям доступ к необходимой статистической, аналитической, прогнозной и прочей информации. Такую информационную поддержку могли бы оказать малым предприятиям своей территории (например, в рамках региональных программ

поддержки малого бизнеса) подразделения областных и городских администраций, ответственные за поддержку предпринимательства и имеющие связь с органами государственной статистики. Кроме того, различную информацию о состоянии рынка могут предоставлять торгово-промышленные палаты (как своим членам, так и сторонним организациям), Российские информационные центры, агентства поддержки малого и среднего бизнеса.

4. Дальнейшее развитие рыночных отношений в России неизбежно усилит спрос на соответствующие образовательные услуги. Для удовлетворения этого спроса необходима поддержка в разработке специальных программ и курсов, включающих лучшие мировые образцы эффективных методов внутрифирменного управления (такие, как построение сценариев, разработка планов на ситуационной основе, построение матриц оценки различных вариантов хозяйственного поведения и др.), адаптированных к российским условиям. Форм и методов обучения, наиболее доступных для руководителей малых предприятий (дистантное, модульное, краткосрочное и др.). В качестве разработчиков таких образовательных программ и самих обучающих структур могли бы выступить лучшие российские высшие учебные заведения.
5. Для повышения возможностей получения квалифицированной помощи и консультаций, отсутствие которых рассматривается руководителями малых предприятий как фактор, существенно сдерживающий инновационную деятельность, необходимо оказать поддержку развитию консалтинговых услуг в сфере менеджмента. Это могут взять на себя прежде всего региональные фонды поддержки предпринимательства, учебно-деловые центры, агентства поддержки малого и среднего бизнеса, а также региональные государственные структуры, ответственные за развитие предпринимательства. Желательным было бы включение соответствующего пункта в региональные программы поддержки малого и среднего бизнеса.
6. Необходимо использовать возможности специализированных научных, научно-популярных изданий и средств массовой информации не только для широкого информирования о результатах различных исследований по проблемам инноваций, но и для целенаправленного изменения ценностных ориентаций и установок российских руково-

дителей предприятий в отношении инновационных процессов, формирования у них более высокой оценки значимости нововведений вообще и управленческих новаций, в частности.

7. Для определения более обоснованных мер поддержки и стимулирования инновационной активности в сфере малого бизнеса необходимо проведение регулярных мониторингов и исследований, позволяющих накопить базу данных, достаточную для выявления тенденций, построения прогнозов и разработки рекомендаций.

Руководителям предприятий можно предложить следующие рекомендации:

1. Важнейшее значение для достижения желаемых результатов инновационного процесса имеет мотивация его участников. Как показало исследование, подавляющее большинство руководителей при осуществлении новаций ориентированы на собственные идеи, в то время как подчиненные рассматриваются ими в качестве источника идей в три раза реже (соответственно, в 76% и в 27% случаев). Использование этого резерва способно существенно повысить эффективность инновационных процессов на предприятиях.

Для формирования положительной мотивации необходимы следующие условия:

- ожидаемые руководителем результаты инновационной деятельности должны быть четко определены и известны каждому исполнителю;
- должны существовать всем известные вознаграждения за достижение этих результатов;
- вознаграждения должны иметь ценность для исполнителей;
- необходимо, чтобы существовали такие неформальные нормы в коллективе, при которых статус работника и отношение к нему со стороны коллег зависели от его отношения к делу;
- система контроля должна обеспечивать объективную оценку результатов инновационной деятельности;
- получаемые вознаграждения должны соответствовать результатам труда и распределяться справедливо;

- необходимо, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для достижения ожидаемых результатов.

Однако не только создание побуждающих условий влечет за собой положительное отношение к нововведениям и заинтересованность в их освоении. Так как любые нововведения затрагивают интересы работников, для преодоления возможного сопротивления с их стороны необходимо принятие специальных мер. Основная цель подобных мер — максимально возможное включение работников в процесс преобразований. В минимальной степени это может быть достигнуто за счет постоянного информирования сотрудников о готовящихся изменениях, в идеале работники должны быть участниками инновационного процесса с самых ранних его стадий. Немаловажным является также обеспечение готовности к нововведениям за счет специального обучения сотрудников.

2. Для успешного протекания инновационного процесса необходимо, чтобы исполнители не только «хотели», но и «могли» осуществлять инновационный процесс, т. е. обладали необходимой квалификацией, владели методами решения задач на определенных этапах инновационного процесса, обладали опытом и необходимыми знаниями. Специальная подготовка кадров к инновационной деятельности и накопление опыта такой деятельности — необходимое условие ее успешности.
3. Для успеха совместной деятельности важно обеспечить эффективный обмен информацией — эффективные коммуникации: вертикальные (между подчиненными и руководителем) и горизонтальные (межличностные и групповые), обеспечив доступность необходимой исполнителям информации, своевременность ее поступления, ее достоверность.
4. При осуществлении повседневной деятельности в связи с влиянием внешних и внутренних воздействий состояние малого предприятия подвержено постоянным колебаниям. В этой связи зачастую возникает необходимость решения некоего набора задач для стабилизации ее деятельности. Для фиксации действий и предупреждения нежелательных воздействий может осуществляться процедура краткосрочного планирования повседневной работы, текущий мониторинг и контроллинг деятельности.

В последнее время все чаще и чаще можно увидеть отечественные и переводные публикации, посвященные контроллингу, на предприятиях возникают службы контроллинга, заниматься контроллингом становится модным. Что это? Очередное влияние Запада, подобное маркетингу, логистике, всеобщему управлению качеством, реинжинирингу? Панацея для предприятий, которая позволит им «выплыть» в жестких рыночных условиях?

Попытаемся разобраться, чем обусловлен рост популярности контроллинга как современного подхода к управлению предприятием. А самое главное — насколько данный подход применим в отечественных условиях. Причины для этого многолики:

- исторические этапы развития контроллинга охватывают достаточно длительный период, начиная с XV в., и за это время предлагались несколько концепций;
- собственно понятие контроллинга претерпевает эволюционные изменения в силу развития науки, техники, технологий;
- концепции контроллинга различаются соотношением теоретических обоснований и прикладных исследований.

Зачастую западные теории необходимо очень серьезно адаптировать к отдельным условиям деятельности отечественных предприятий. Кроме того, никто не даст рецептов выживания конкретному предприятию в реально существующих условиях на тот или иной момент времени. Даже известные аудиторские и консалтинговые фирмы, давая рекомендации, осознают их сиюминутность. Внешние условия меняются так быстро, что предвидеть их сложность невозможно, поэтому можно опираться лишь на тенденции их развития.

На сегодняшний день они таковы: экономический подъем в России продолжался 38 месяцев, вплоть до ноября 2001 г., и в настоящее время отечественная экономика отошла от экспортно-сырьевой модели развития и начала ориентироваться на внутренний рынок. Хорошо это или плохо для наших предприятий? В условиях «засилья» импортной продукции достаточно сложно удовлетворить потребителя, возросшая покупательная способность которого значительно повысила требования к качеству продуктов и услуг. А могут ли российские предприятия похвастаться качеством продукции? К сожалению, вопрос риторический...

Низкая производительность отечественных предприятий и не конкурентоспособность продукции заставляют искать новые пути и методы управления.

Но для решения наших проблем нет абсолютно надежных способов. Есть подходы, зарекомендовавшие себя за рубежом, которыми можно пользоваться в той или иной мере. Один из таких подходов — контроллинг.

Термин «контроллинг» традиционно связывают с крупными промышленными предприятиями, понимая под этим управление затратами, тотальный контроль, координацию, принятие решений и т. п. Эволюция указанных понятий привела к тому, что на сегодняшний день известны различные подходы и концепции, которые не позволяют однозначно трактовать контроллинг как явление.

Приведем наиболее известные концепции.

Сторонники первой концепции, получившей наибольшую популярность в 1980-х гг., под контроллингом подразумевают управленческий учет с его моделями управления затратами и бюджетированием.

Сторонники второго подхода, расцвет которого пришелся на конец 1980-х гг., считают контроллингом информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений. Под этим понимаются сбор и обработка информации, используемой при планировании, контроле и регулировании показателей.

Третья концепция, начала 1990-х гг., подразумевает под контроллингом обратную связь в контуре управления, координирующую стратегическое и оперативное планирование.

В соответствии с четвертой концепцией конца 1990-х гг. контроллинг обеспечивает обратную связь в контуре управления за счет методов координации (в случае стратегического планирования) и регулирования (при оперативном планировании).

Пятая и шестая концепции находятся в стадии разработки. Речь в них идет о системе координации менеджмента и процесса принятия решений. Нельзя сказать, что с течением времени происходит кардинальное изменение взглядов на контроллинг. Теории относились к исследованию предметной области, объектов, методов, технологий принятия решений.

Интегрируя известные подходы, будем считать, что **контроллинг** — это системный подход к управлению изменениями. Именно такое тол-

кование позволяет связать, на первый взгляд, разнородные концепции в единую модель.

В общем случае под изменениями будем понимать целенаправленный перевод системы из одного состояния в другое. Здесь важно отметить целенаправленность действий, существование некоторого переходного процесса и наличие двух состояний контроллинга — текущего и желаемого.

В дальнейшем речь пойдет об организационных изменениях. Поэтому целью управления изменениями будем считать достижение желаемого состояния организации, которое может быть достигнуто путем краткосрочного и долгосрочного планирования.

В условиях быстро меняющейся внешней среды ситуация осложняется тем, что невозможно предвидеть ее будущее состояние, а то положение системы, которое казалось идеальным в момент планирования, окажется не лучшим. То есть необходимо постоянно отслеживать соответствие выбранной модели меняющимся условиям и корректировать мероприятия, запланированные для достижения желаемого состояния.

Суть контроллинга заключается в том, что для управления изменениями необходимо:

- 1) предположить желаемое состояние предприятия с учетом вероятных изменений внешней среды;
- 2) оценить ее текущее состояние;
- 3) выработать мероприятия по переходу к желаемому состоянию.

Казалось бы, ничего нового, по сравнению с планированием, реинжинирингом, не прозвучало. Однако именно контроллинг обеспечивает системообразующее начало, которое заключается, во-первых, в разработке определенных классификаторов и алгоритмов описания состояний предприятия; во-вторых, в выборе методов управления проектом по переходу к желаемому состоянию.

Итак, модель управления изменениями состоит из трех частей: описание существующего и желаемого состояний и проект перехода к последнему. Обратим внимание на то, что описание текущего и будущего состояний должно осуществляться с помощью одинаковых переменных, иначе невозможно будет оценить, достигли мы желаемого результата или нет. Контроллинг предоставляет подобные классификаторы, например: по функциональным областям, функциям управления, продуктами

и т. д. Использование классификаторов дает возможность не упускать какие-либо задачи и проблемы.

Представим модель управления изменениями $M_{УИ}$ в виде метамоде-ли:

$$M_{УИ} = < (M_{СМ}); (M_{ИМ}); M_T; R_M >,$$

где:

$M_{СМ}$ — существующая модель;

$M_{ИМ}$ — идеальная (желаемая) модель;

M_T — проект перехода от существующей модели к желаемой;

R_M — матрица связи моделей.

Идеальное состояние предприятия прогнозируем для некоторого мо-мента времени (T_1), а в каждый предшествующий момент времени (T_0) можем определить параметры текущего состояния предприятия. Пере-ход к желаемому состоянию обеспечивается комплексом мероприятий и распределением необходимых ресурсов для их реализации.

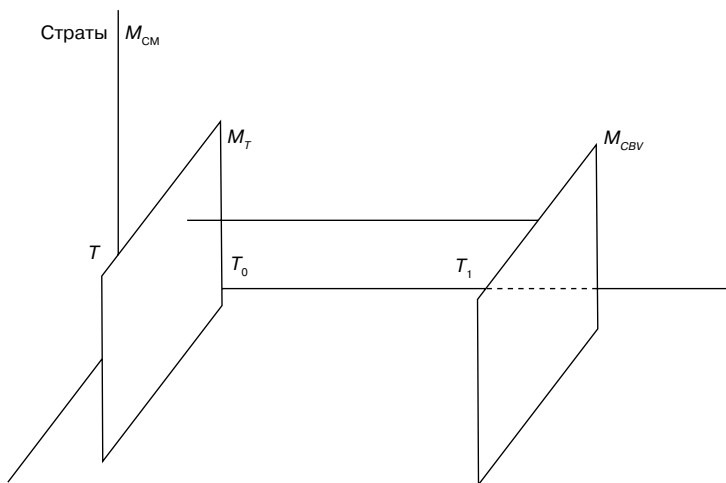


Рис. 2.2. Мета модель управления изменениями

Для описания желаемого состояния необходимо придерживаться сле-дующего алгоритма (не забывая, что текущее состояние развивается по аналогичному сценарию):

- 1. Оценить состояние внешней среды и ее влияние на внутреннюю.** Известные методы (SWOT, PEST и другие) зарекомендовали себя достаточно хорошо, но технология их использования зависит от умений аналитика. Другое дело, если задать классификатор, в рамках которого будет проводиться целенаправленный анализ, например анализ угроз или возможностей воздействия внешней среды. В него могут войти политика, рынки, наука, технологии, природные ресурсы, социально-культурная среда, экономика, управление. Для анализа сильных и слабых сторон предприятия может использоваться схожий по структуре классификатор функциональных областей: правовые нормы, параметры и характеристики НИОКР, производства, снабжения, сбыта, оценки персонала, финансов, организации. Угрозы и возможности науки как фактора внешней среды могут быть спроецированы на сильные и слабые стороны НИОКР предприятия.
- 2. Определить миссию предприятия.** Существует понятие, что миссия — это часть имиджа, поэтому миссия формулируется, скорее, для клиента. Пусть будет так. Но для того чтобы через некоторый промежуток времени оценить степень соответствия деятельности предприятия его миссии, рекомендуем создать ее рабочий вариант с использованием классификатора. Например: что, где, почему, зачем, когда, сколько и как? То есть следует ответить на вопросы: какой продукт или какую услугу предприятие оказывает; в каком регионе или области; насколько деятельность предприятия актуальна; какова цель деятельности; в течение какого времени мы будем этим заниматься; какие количественные характеристики нас интересуют; каковы конкурентные преимущества данного предприятия или каким образом предприятие собирается осуществлять свою деятельность? Методы мозгового штурма и подобные ему приносят несомненную пользу, но с использованием классификаторов возрастает практическая применимость результатов. Подобный вариант миссии дает возможность ее мониторинга и периодической актуализации.
- 3. Разработать стратегии.** Здесь за основу может быть взят классификатор, учитывающий, например: товарно-рыночные, ресурсно-рыночные, технологические, интеграционные, инвестиционно-финан-

совые, социальные аспекты и стратегии управления. Подобная классификация хорошо согласуется с функциональными областями, а это означает, что угрозы и возможности внешней среды, а также сильные и слабые стороны предприятия могут быть адресно учтены при выработке корпоративной стратегии. В рамках товарно-рыночной стратегии формируется продуктовый портфель. В рамках остальных видов корпоративной стратегии осуществляется уточнение ее функциональных составляющих.

4. **Выявить цели предприятия.** Дело достаточно сложное и требует определенных навыков. Здесь тоже рекомендуем использовать классификаторы уже известные — по функциональным областям и в рамках этих областей — по объектам. Однако не следует забывать, что цели должны иметь количественные характеристики. А это означает, что при формулировании цели нужно представлять объект управления и его свойства. Количественная характеристика — это значение свойства. Например: цель, сформулированная в рамках товарно-рыночной стратегии по функциональной области «сбыт», — это увеличение объема продаж товара «Д» до 200 шт. Объектом является товар, его свойства — это название и объем продаж. Значение первого свойства — «Д», второго — 200 шт.
5. **Разработать мероприятия по достижению целей.** Здесь используют методы описания бизнес-процессов. Упомянутые ранее классификаторы были необходимы для выявления функций и объектов. Теперь нам потребуется определить задание и распределить ресурсы: в первую очередь трудовые, календарные, информационные и стоимостные. Таким образом определяются исполнители, сроки выполнения мероприятий, нужная информация для выполнения задания и необходимые затраты.
6. **Сформировать организационную структуру.** Группирование исполнителей по функциональным областям и функциям управления позволяет уточнить организационную структуру в соответствии с новыми видами деятельности.
7. **Рассчитать календарный график.** Выстраивание задач и оптимизация их по времени может быть выполнена средствами сетевого планирования.

8. **Рассчитать стоимость выполнения заданий.** В том случае, когда задания относятся к производственному процессу, определяется себестоимость продукта.
9. **Определить информационную базу.** Выявление необходимой информации для выполнения заданий формирует требования к документообороту. Фиксация первичной результирующей информации позволяет закрепить за исполнителем обязанности по ее получению, обработке и выдаче. В том случае, когда процесс автоматизирован, исполнитель — по мере получения информации (документа) — вводит данные в информационную систему, после чего информация становится доступной для последующей обработки.
10. **Внедрить информационную систему.** Пункты 1—5 задают модель состояния предприятия, а пункты 6—9 характеризуют проект. В данном случае речь идет о постоянно действующих проектах по реализации основной и вспомогательной деятельности. На основе требований к документообороту ставится задача по разработке и внедрению информационной системы. В данном случае намеренно не обсуждается вопрос технологии разработки информационной системы, поскольку требуются специальные знания.

Таким образом, контроллинг использует методы стратегического планирования, реинжиниринга, организационного проектирования, информационного моделирования и других системных подходов к управлению, а также предлагает собственные инструменты в виде алгоритмов и классификаторов. Поскольку в основу заложен системный подход, т. е. надежда на полноту охвата проблемы.

Для небольших предприятий контроллинг может использоваться в усеченном виде в части мониторинга внешней среды, корректировки миссии, стратегии, цели, организационной структуры и документооборота. Внедрение системы контроллинга позволит осуществлять регулярный менеджмент с возможностью быстрого реагирования на изменения внешней среды.

Основываясь на утверждении, что контроллинг обладает наибольшей актуальностью в условиях быстрых изменений, попробуем разобратсья, какие предприятия в нем наиболее нуждаются.

Начнем с очевидной классификации: малые, средние, крупные. По нашему мнению, именно малые предприятия нуждаются во внедрении

системы контроллинга, поскольку малое предпринимательство способно быстро и эффективно реагировать на многообразные изменения внешней среды, адаптируясь к происходящим в обществе процессам, существуя и эволюционируя в легальных и нелегальных формах.

Развитие малого бизнеса несет в себе ряд преимуществ:

- разработку и внедрение технологических, технических и организационных новшеств;
- малые предприятия чаще склонны идти на риск и осуществлять новые проекты;
- косвенно стимулируют эффективность производства крупных компаний путем освоения новых рынков, которые солидные предприятия считают недостаточно емкими;
- ликвидацию монополий производителей, создание конкурентной среды;
- улучшение взаимосвязи между различными отраслями экономики.

Наконец, внедрение системы контроллинга на предприятии сопровождается появлением новых задач, требующих исполнителей. Она должна функционировать на предприятии постоянно, а, следовательно, необходима организационная единица, которая возьмет на себя реализацию этих функций. Вновь созданный для ее поддержки отдел должен находиться в подчинении руководителя высшего уровня.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Научное издание

Серия

Институты предпринимательства

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
В СФЕРЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Коллективная монография

Корректор *М. В. Цивьё*
Оригинал-макет *Т. М. Якутович*
Дизайн обложки *М. Н. Филимоненко*

Подписано в печать 21.05.2010 г.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Усл. печ. л. 19,3. Уч.-изд. л. 15,3.
Тираж 600 экз. Заказ № 432.

Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики
198103, Санкт-Петербург, пр. Лермонтовский, д. 44
E-mail: izdat-ime@spbame.ru,
izdat-ime@yandex.ru

Отпечатано в типографии ООО «Инжиниринг сервис»
191186, Санкт-Петербург, ул. Циолковского, д. 13, лит Д
Тел.: (812) 655-50-45

Санкт-Петербургская академия управления и экономики представляет очередное издание из серии научных трудов «Институты предпринимательства».

В коллективной монографии на широком материале раскрываются современные проблемы управления малыми формами предпринимательства в нашей стране, исследуются процессы формирования и реализации стратегий развития в данной сфере экономики. Анализируются методы регулирования и координации инновационной деятельности в этой области хозяйствования, а также пути совершенствования кредитования субъектов малого предпринимательства.

Издание предназначено для специалистов, интересующихся проблемами управления малыми предпринимательскими формами, научных работников, преподавателей вузов, студентов и аспирантов, обучающихся по специальностям «Экономика» и «Менеджмент».

ISBN 978-5-94047-189-9



9 785940 471899 >