

4. Кован С.Е., Кочетков Е.П. Финансовая устойчивость предприятия и её оценка для предупреждения его банкротства // Экономический анализ: теория и практика. 2009. №15. С. 52-60.
5. Шекшуев А.В. К вопросу о классификации и потенциале финансовой устойчивости предприятия // Вестник ИГЭУ. 2011. №2. С. 108-111.
6. Шекшуев А.В. Потенциальная финансовая устойчивость предприятия: сущность и подходы к оценке // Труды Вольного экономического общества России. Т. 163. М., 2012. С. 682-692.
7. Шекшуев А.В. Устойчивость предприятия как системного объекта: содержание и типология /А.В. Шекшуев // Труды Вольного экономического общества России. Т. 136. М., 2010. С. 563-571.
8. Экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. 2-е изд. М.: Институт новой экономики, 2008.
9. Hak, Tomas. Sustainability indicators: a scientific assessment. Washington, DC [u.a.], Island Press, 2007. 413 p.
10. Zink, Klaus J. Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management. Heidelberg, Physica-Verl., 2008. 268 p.

УДК 338.242

ПРИМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Киселева Оксана Николаевна (oksana@briik.ru)

ФГБОУ ВО «Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.»

В статье автором предлагается механизм реализации организационно-управленческой инновации на российских предприятиях как основы эффективного внедрения продуктовых и технологических инноваций.

Ключевые слова: развитие, инновационная деятельность, организационно-управленческие инновации, инновационный проект, управляющая компания.

Проблема инновационного развития отечественных предприятий не теряет актуальности уже на протяжении многих лет. На сегодняшний день осуществление инновационной деятельности является для российских предприятий принципиальным вопросом в рамках не только развития, но и сохранения своей деятельности. С одной стороны, рост требований к качеству и цене продукции со стороны потребителей, с другой стороны, ужесточающиеся условия функционирования на мировом и внутреннем рынках в результате политических и экономических событий, определяют продуктовые и технологические инновации как некоторую «панацею» решения сложной современной ситуации для отечественных предприятий.

Однако, несмотря на объективную актуальность указанного вопроса, уровень инновационной активности предприятий нашей страны остается низким, не позволяющим достигнуть каких-либо преимуществ на мировом рынке. Как указывается специалистами, «несмотря на реализуемый курс на инновационную модель экономического роста, сохраняется очень низкий для мировой державы уровень инновационной активности. Он практически не изменился даже во время экономического подъема. К сожалению, в настоящее время нет оснований говорить о крупномасштабных технологических прорывах в промышленности, интенсив-

ном освоении результатов исследований и разработок» [5, с. 168].

По мнению автора, одной из причин сложившейся ситуации является «неготовность» руководителей отечественных предприятий к инновационной деятельности. Сегодня потребности рынка выражаются не только в новой продукции и услугах, но и в новых подходах к управлению, новых управленческих процедурах и методах, способных обеспечить процесс обновления технической и технологической базы предприятий, разработку, внедрение и реализацию новой конкурентоспособной продукции.

Как указывается научным сотрудником Института экономики и организации промышленного производства СО РАН Кравченко Н., нетехнологические инновации, наряду с технологическими, играют важную роль «в процессе «креативного разрушения» старого экономического порядка и возникновения нового» [4]. Ведь для достижения качества и уникальности продукции, должно быть правильно сформировано управление деятельностью компании. Соответственно, одним из факторов успешного развития в настоящее время является использование организационно-управленческих инноваций как новых знаний в сфере управления, выражающихся в новых подходах, способах, механизмах управления, направленных, в конечном счете, на повышение эффективности и результативности системы управления.

Специалистами отмечается, что «за последние сто лет наибольшего повышения производительности добились компании, которые внедряли именно управленческие инновации» [7]. Почему? Потому что эффективная инновационная деятельность не может осуществляться на основе системы управления, построенной еще во времена административно-командной экономики. А именно такие системы управления и действуют до сих пор на отечественных предприятиях. Еще не все руководители способны думать «по новому», отталкиваясь в своей деятельности от потребностей рынка, который, собственно говоря, и дает импульс к инновационной деятельности.

Так, Г. Хеймелом, которого с уверенностью можно назвать одним из «основателей теории организационно-управленческих инноваций», указывается, что «открытия в области менеджмента могут обеспечить компании первенство в конкурентной борьбе и принципиально изменить расстановку сил в отрасли. Возможности технологических и производственных инноваций куда скромнее» [7].

Таким образом, в настоящее время необходимо найти такую «точку соприкосновения» технологических и нетехнологических инноваций, взаимодействие которых дало бы такой синергетический эффект, который позволил бы «перекрыть» существующее отставание в области инновационного развития российских предприятий.

По мнению автора, существенный положительный эффект может быть получен в результате использования организационно-управленческих инноваций с целью создания условий для внедрения технологических инноваций. Другими словами, организационно-управленческие инновации должны стать базой для продуктовых и технологических инноваций, характеризующейся наличием необходимых управленческих и организационных механизмов и инструментов, позволяющих осуществить весь процесс от разработки до реализации инновационной идеи на предприятии.

Внедрение организационно-управленческих инноваций должно осуществляться на основе методов, представляющих собой разработанные и проверенные способы воздействия на объект инноваций. При этом в качестве таких методов могут рассматриваться как результаты специальных научных исследований, так и отработанные на практике и давшие положительный результат.

В качестве такого решения автором предлагается создание управляющей компании в рамках реализации инновационного проекта.

«Материализация» инновационной идеи осуществляется на основе принципов проектного управления как мероприятия по достижению целей инновационного проекта в определенных

временных и финансовых рамках. Соответственно, под инновационным проектом понимается «комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных задач с определенными целями, периодом и бюджетом финансирования» [6, с.10-14].

Осуществление инновационного проекта характеризуется наличием ряда факторов, которые влияют на возможность получения желаемого результата и его успешность. Во-первых, это фактор новизны. Как указывалось, инновационный проект направлен на реализацию инновационной идеи и сопряжен с трудностями, обусловленными необходимостью понимания сути новой идеи и разработкой механизмов ее воплощения. Во-вторых, проект предполагает наличие нескольких участников, обладающих различными ресурсами: идеи, финансы, организация, материальное обеспечение и т.д. Естественно, что у каждого из участников свое видение на процесс реализации проекта, что определяет возникновение конфликтных ситуаций. Также специалистами выделяются такие проблемы реализации инновационного проекта, как:

- удлинение сроков, превышение бюджетов при реализации проектов;
- дублирование функций сотрудниками;
- заниженная квалификация линейного аппарата управления;
- недостаточно высокая эффективность использования денежных средств, выделенных на освоение проекта;
- слабая обоснованность эффективности выполненных проектов и неудовлетворительная координация выполняемых проектов;
- неэффективное управление ресурсами и их перераспределение [6, с.1014].

Наличие указанных проблем негативно отражается на результативности инновационного проекта и зачастую приводит к «недостижению» его цели. Кроме того, отечественные предприятия лишены хорошо отработанной практики реализации инновационных проектов. Отчасти, этим и определяется низкая инновационная активность российских предприятий.

Для того чтобы уменьшить негативное воздействие существующих факторов и проблем, автором предлагается создание в структуре управления инновационным проектом управляющей компании.

Анализ работ, освещающих проблематику вопросов об управляющих компаниях, показал, что, в отечественной практике дефиниция «управляющая компания» имеет несколько значений. Законодательно понятие «управляющая компания» определено только для целей управления имуществом в инвестиционных

фондах, кредитных, лизинговых компаниях² и управления средствами негосударственных пенсионных фондов³. Другим, наиболее распространённым, понятием является управляющая компания для целей обслуживания жилого фонда.

Наиболее «приближенным» к цели данной статьи является понимание управляющей компании в рамках корпоративного управления. Как правило, при таком подходе под управляющей компанией понимается «юридическое лицо, которое специализируется на осуществлении управленческих функций и имеет необходимые для этого ресурсы» [1, с.171].

Преимуществом управляющих компаний является наличие необходимых человеческих, информационных ресурсов, знаний, отработанных технологий и практик осуществления управленческих функций в области, которой она специализируется.

В качестве основных задач управляющих компаний указываются:

- постановка систем управления при делегировании собственником полномочий;
- временная замена руководителя при возникновении каких-либо препятствий к выполнению им функций единоличного исполнительного органа;
- управление бизнесом в случае отхода собственника от дел;
- руководство дочерними и/или зависимыми компаниями холдинга;
- организация бизнеса «под ключ»;
- репрофилирование существующего предприятия [1, с.172].

По мнению автора, указанный перечень задач можно расширить, добавив функции управления инновационными проектами. Практики указывают, что «управляющая компания также может быть создана для использования в целях альтернативного участия партнеров в бизнесе в случае, если они напрямую не могут или не хотят быть собственниками бизнеса, но желают его контролировать и принимать участие в управлении» [2, с.102]. Такой подход может быть использован в случае необходимости организации управления инновационным проектом. Как указывалось, в рамках реализации инновационного проекта участниками могут быть представители различных организаций или физические лица. Для достижения поставленных целей каждый из участников должен вносить свой вклад в процесс реализации инновационного проекта. При этом, как мы понимаем, совместная организация не должна превратиться в «базар», а должна иметь четко определенную

структуру с распределёнными функциями, установленными регламентами взаимодействия. Соответственно, управление инновационным проектом должно осуществляться лишь представителями участников, обладающими необходимыми ресурсами и полномочиями для обеспечения реализации заданных функций. Тем более, как показывает практический опыт, штат управляющей компании может формироваться из сотрудников, входящих в состав организованной таким образом управляющей компании, которые фактически числятся в штате предприятий. В данном случае, в штате организаций-участниц инновационного проекта.

Специалистами указывается, что актуальность создания управляющей компании определяется несколькими ситуациями, а именно:

- когда менеджмент не обладает возможностью справиться с потоком информации; отслеживать финансовые потоки всех своих компаний (в случае наличия нескольких);
- собственники не хотят или не могут заниматься оперативным управлением каждой компании группы; собственники владеют компаниями с разными задачами, сегментами, рынками, продуктами и т. п.;
- компании группы генерируют прибыль большую, чем нужно для простого воспроизведения производства и личного потребления собственников, то есть когда появляются свободные для инвестиций деньги [2, с. 108].

В случае реализации инновационного проекта следует дополнить данный перечень ситуацией, когда менеджменту недостаточно знаний для эффективной реализации своей функции, а именно: когда менеджмент не может «удовлетворить» потребность в знаниях и практическом опыте реализации инновационных проектов. И для решения данной проблемы предлагается «введение» в штат управляющей компании «носителя знаний» или организации, обладающей навыками управления в сфере инновационной деятельности. В последнее время широкое распространение на рынке услуг получили компании, занимающиеся «управлением» профессионально. Такие предприятия декларируют, что в их штате подобраны специалисты-управленцы с большим опытом и знаниями в различных отраслях и регионах. Привлечение такой компании позволит сократить время на обучение принципам и методам реализации инновационных проектов, а также повысить результативность управленческих решений, принимаемых в ходе преобразования инновационной идеи в материальный результат. При этом «вводимому» в проект «носителю знаний» отводится роль менеджера проекта как участнику, обеспечивающему администрирование и управление инновационным проектом.

² Федеральный закон от 29.11.01. №156-ФЗ «Об инвестиционных фондах».

³ Федеральный закон от 07.05.98 № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах».

Как правило, в качестве такого «носителя знаний» выступают консалтинговые компании. «Консалтинговая компания представляет собой команду специалистов, не только обладающих широким спектром знаний, но и способностью их применить, готовых постоянно развиваться и получать новые знания. Реализуя консалтинговые проекты, специалисты непосредственно изучают проблемы предприятий и специфику их деятельности. В результате, они накапливают и систематизируют накопленный практический опыт, что позволяет выработать в короткие сроки наиболее эффективные решения. Кроме того, сама консалтинговая деятельность непосредственно связана с инновациями (и организационно-управленческими, и технологическими, и продуктовыми): для того, чтобы обеспечить и поддерживать на современном уровне услуги по консультированию» [3, с. 116].

При этом наряду с «классическими» функциями менеджера проекта, привлекаемая организация-«носитель управленческих знаний» будет решать ряд функциональных задач, перечень и содержание которых будет зависеть от стадии жизненного цикла инновационного проекта и возможностей участников проекта.

Так, если инновационный проект характеризуется начальной стадией (зарождением идеи), отсутствием опыта у участников по ведению бизнеса и практических навыков в организации и управлении, то в данном случае менеджер проекта должен обеспечить:

- разработку и продвижение бизнес-плана инновационного проекта, в том числе установление контакта с банками и лизинговыми компаниями на предмет финансирования деятельности;
- создание системы управления, в том числе постановку системы финансового и производственного планирования, разработку маркетинговой составляющей, организацию управленческого учёта в рамках проекта;
- документальное и консультационное сопровождение инновационного проекта.

В случае, когда инновационный проект находится уже на стадии развития или для него характерно расширение, выход на более современный технологический уровень организации производства, укрупнение и диверсификация, менеджером проекта реализуются:

- подбор и проработка вариантов последующего развития;
- разработка подробного бизнес-плана инновационной идеи;
- сопровождение вхождения в бизнес участников;
- постановка системы управления на базе современных методов и технологий;
- правовое сопровождение организации деятельности и дальнейшей работы.

Третьим вариантом является реализация функций в рамках уже развивающегося и «растущего» инновационного бизнеса, располагающего инновационными разработками, имеющими значительный рыночный потенциал. Когда актуальными являются вопросы обеспечения контактами, административной поддержки, разработки вариантов сотрудничества, снижение рисков осуществления инновационной деятельности, привлечение дополнительного финансирования. Здесь менеджер инновационного проекта должен решать следующие задачи:

- информационное обеспечение;
- «упаковка» бизнес-проекта, разработка бизнес-планов, релизов, предложений и пр.;
- помощь в оформлении патентов и прав собственности;
- реклама и продвижение;
- предложения по возможным вариантам венчурного финансирования;
- постановка минимального контура управления;
- оценка интеллектуальных активов;
- правовое сопровождение и обеспечение правовых гарантий;
- сопровождение дальнейшей деятельности.

При этом с целью повышения результативности выполнения управленческих функций, технологическое обеспечение работ по управлению может включать в себя использование возможностей виртуального офиса для обеспечения потенциальных клиентов и партнеров услугами современных средств связи, информационных систем. Может быть использован единый программный комплекс для ведения бухгалтерского учета, финансового и производственного планирования, позволяющий работать на условиях удаленного доступа с достаточной степенью защиты персональной информации. Системное накопление информации по возможным предложениям производственного и финансового партнерства позволит формировать перспективные варианты проектов и решений.

В качестве механизма реализации представленного решения на практике автором предлагается выполнение ряда действий. Конечно же, исходной точкой реализации механизма должна стать инициация инновационного проекта. Другими словами, менеджмент предприятия-инициатора проекта должен «осознать» необходимость осуществления инновационного проекта и его роль в развитии предприятия. При отсутствии такого понимания, независимо от уровня и качества организационных и управленческих решений, любой проект, в том числе и инновационный, будет обречен на «неудачу», на «недостижение» поставленных целей. Только после восприятия всей важности и необходимости инновационного проекта следует переходить к его запуску.

Следующим шагом в процессе реализации предлагаемого решения должно стать определение участников инновационного проекта, заинтересованных в достижении поставленных целей проекта. Кроме того, на данном этапе определяется необходимость обращения к компании – «носителю управленческих знаний». По мнению автора, возможно два варианта «введения» такого участника в состав создаваемой управляющей компании. При первом варианте инициатор проекта самостоятельно организует работу управляющей компании, вводя в ее состав представителей участников инновационного проекта. Во втором варианте к работе по созданию управляющей компании «подключается» компания – «носитель управленческих знаний». При этом в процессе реализации проекта, ей присваивается роль менеджера проекта. То есть, после поиска и выбора соответствующей организации, процесс создания управляющей компании осуществляется уже с использованием знаний и навыков привлекаемой организации, что позволит сократить время на решение организационных вопросов, а также выбрать оптимальный вариант управляющей компании. Это может быть и специально создаваемое подразделение, и юридически обособленное общество, и, как кажется автору, наиболее «удобный» вариант – виртуальный офис, работниками которого будут являться специалисты участников проекта. Выбор того или иного варианта будет зависеть от нескольких факторов, а именно: от масштаба и сложности проекта, от его бюджета и времени реализации, от числа задействованных лиц, необходимости снижения организационных рисков и т.д.

Следующим этапом создания управляющей компании для целей инновационного проекта является определение ее организационно-функциональной структуры. Другими словами, важно определить еще до начала запуска проекта зоны ответственности лиц, входящих в управляющую компанию. При этом в обязательном порядке следует «закрепить» функционал каждого из представителей участников инновационного проекта в соответствующих документах. Это может быть регламент инновационного проекта, должностные инструкции работников и т.д. Конечно можно предложить вариант, когда стороны просто «договариваются» без соответствующего документального подтверждения, однако, как показывает практика, устные договоренности, в случае возникновения неблагоприятных ситуаций (срывы сроков выполнения работ, перерасход бюджета проекта, низкое качество выполненных работ и услуг и т.д.) зачастую приводят к «поиску крайнего», «забывчивости» исполнителей и ответственных и, как результат, отрицательному результату проекта.

Заключительным этапом формирования управляющей компании для инновационного проекта является создание бизнес-модели управления инновационным проектом. Данная модель представляет собой структурированное по основным этапам и элементам отображение инновационного проекта и определяет:

- перечень юридических лиц, участвующих в проекте;
- функциональное взаимодействие участников проекта;
- перечень правоустанавливающих документов, на основе которых будет осуществляться взаимодействие участников проекта.

Бизнес-модель создает правовую, организационную и производственную базу для реализации проекта.

Таким образом, укрупненно алгоритм реализации предлагаемого решения включает следующие основные этапы:

- Инициация инновационного проекта. Определение его целей.
- Определение участников инновационного проекта.
- Создание управляющей компании.
- Формирование организационно-функциональной структуры управляющей компании.
- Создание бизнес-модели инновационного проекта.

В данной работе опущены подробные описания каждого из этапов, так как целью данной работы является концептуальное определение направления оптимизации деятельности отечественных предприятий по реализации инновационных проектов. Каждый из инновационных проектов имеет свои особенности в отношении участников проекта, определении статуса управляющей компании, выполняемых работ и функциональной структуры. Поэтому выработать типовое решение здесь не представляется возможным, важно лишь определить решение существующей проблемы.

В представленном решении управляющая компания принимает на себя роль интегратора проекта, которая состоит в достижении эффективного взаимодействия процессов управления инновационным проектом, обеспечивающих достижение его целей. В результате, все полномочия по реализации инновационного проекта передаются управляющей компании, а инициатор проекта осуществляет лишь контроль хода выполнения по «реперным точкам» проекта.

Основными характеристиками предлагаемого механизма являются:

- создание управляющей компании позволит сконцентрировать усилия по реализации инновационного проекта без ущерба для текущей деятельности;

- создание управляющей компании обеспечивает активизацию всех участников проекта для достижения поставленных целей;
- привлечение «носителя знаний» и введение его в структуру управляющей компании, при необходимости, обеспечит сокращение сроков реализации проекта за счет отсутствия ошибочных решений и выбора первоначально оптимальных решений.

При этом если говорить о затратах на создание управляющей компании и оплату привлекаемых специалистов, важно отметить следующее:

- создание управляющей компании является, как правило, организационным решением, не сопряженным с дополнительными затратами, превышающими планируемые затраты на реализацию инновационного проекта;
- привлечение сторонних специалистов и оплата их услуг, как показывает практика, компенсируют потери, обусловленные неэффективными решениями, принятыми в ходе реализации инновационного проекта;
- в случае, если возникают дополнительные затраты на содержание и обслуживание управляющей компании, существует реальная возможность их «возврата» в виде использования созданной компании в будущем для реализации других проектов на основе уже отработанной технологии и практики;
- может быть установлена прямая взаимосвязь оплаты труда работников управляющей компании с уровнем эффективности ее деятельности.

Таким образом, создание управляющей компании и «включение» в нее в качестве менеджера проекта специализированной организации по управлению инновационным проектом позволит использовать современные методы и технологии реализации проектов и ведения бизнеса в практику российских предприятий. Инновационность указанного подхода заключается в том, что автор «отходит» от классического понимания управленческой компании, расширяя возможности ее практического применения. Другой отличной от прежних подходов характеристикой является сопряжение функций управляющей компании с функцией управления инновационным проектом, а также отведением ей роли интегратора проекта. Это также обеспечивает ориентацию деятельности управляющей компании на цели инновационного проекта.

Представленный механизм можно охарактеризовать как «инновации для инноваций». По

мнению автора, запуск такого механизма взаимодействия участников инновационного проекта через управляющую компанию позволит создать необходимую управленческую базу для реализации проекта по разработке и внедрению продуктовых и технологических инноваций. Он позволит установить эффективное взаимодействие между всеми участниками проекта, позволяя «сглаживать» конфликтные ситуации, сократить время на реализацию проекта, обеспечить рациональное использование всех видов ресурсов. Кроме того, указанный механизм, являясь организационно-управленческой инновацией, обеспечит и эффективное внедрение нетехнологических инноваций на предприятиях-участниках проекта. Это также будет вносить положительный вклад в инновационное развитие отечественных предприятий.

Литература

1. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса // Князь И. П., Коротаева Ю. В. – СПб., 2007. – 224 с.
2. Атавова А. Особенности использования управляющей компании // Финансовый директор. – 2005. – №12. – С. 101-112.
3. Киселева О. Н. Роль консалтинга в процессе инновационного развития отечественных предприятий. // Инновационное общество: общественно-политические, естественно-научные, социально-экономические, технико-технологические, промышленно-производственные проблемы: Сборник научных статей / Под ред. В. Н. Крючкова. – Саратов, 2011. – С. 114-118.
4. Кравченко Н. Управлять компаниями следует инновационно // Совет директоров Сибири: электронный журнал. – 2011. – №5(68) [Электронный ресурс]. URL: <http://sovtdirectorov.info/5613027/6271926/6271930/6310995/> (дата обращения: 07.07.2015).
5. Омельченко А. А. Инновационное развитие российской экономики // Молодой ученый. – 2011. – №12. – Т. 1. – С. 167-170.
6. Симоненко Н. Н. Услуги по управлению инновационным проектом // Фундаментальные исследования. – 2014. – №6. – С. 1014-1017.
7. Хеймел Г. Что есть что в управленческих инновациях // Harvard Business Review: электронный журнал. – 2006. – №3 [Электронный ресурс]. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-izmeneniyami/a10003/> (дата обращения: 06.07.2015).