

РАЗДЕЛ 2. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ

Высоцкий О. А., д.э.н., профессор
ООО «Брестский институт технологий регионального управления»,
г. Брест, Республика Беларусь
ooo_bitru@tut.by

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Инновационное развитие организации всегда требует инновационных технологий. Сегодня инновационная технология появляется через 3-5 лет, а иногда через 7 лет. Она проходит этапы зарождения, создания и внедрения на рынке (идея – теоретическая проверка (обоснование) – разработка технико-экономического обоснования – проект – опытный образец – проверка на эксплуатационную надёжность и экономичность – бизнес-план и рынок). Внедряемые технологические решения требуют: дорогостоящего оборудования; коллектива профессионалов, способного решать поставленные задачи; хорошей кредитной линии; помещений; рабочих мест; социальной поддержки власти и руководства; наличие рынка; наличие заказчика; устойчивой системы управления, использующей технологии прозрачного управления.

Совокупность затрат на производства таких технологий и время их разработки определяют и стоимость инновационных технологий. Новая технология стоит от одного до нескольких сотен миллионов, а иногда и тысяч миллионов условных единиц. Скорость развития общества, в сегодняшних условиях функционирования предприятий создаёт ситуации непонимания действий и технологий управления, предпринимаемых конкурентами на рынках услуг и товаров.

Конкурентоспособность при внедрении новых производственных инновационных технологий возрастает на предприятии на 5-7 % и удерживается с постоянным уменьшением в течение 3-5 лет. В конце цикла жизни инновационной технологии, т.е. через 3-5 лет конкурентоспособность предприятия становится ниже, чем у конкурента (если предприятие вовремя не внедрило новую инновационную технологию).

Цикл жизни инновационных технологий управления равен 6-9 годам. Конкурентоспособность организации при внедрении инновационных технологий управления увеличивается на 9-13% и удерживается с постепенным затуханием в течение 5-7 лет. Учитывая, что на наших предприятиях не принят (не используется) процесс настройки систем управления, то его стартовая эффективность повышает конкурентоспособность организации на 15-20 %.

Затраты на внедрение инновационных технологий управления значительно ниже, чем затраты на инновационные производственные технологии. Настройка системы управления через внедрение мониторинга процессов управления с использованием технологий прозрачного управления, внедряемая в течение 9-12 месяцев на предприятии, при стоимости 7-9 тыс. у. е. в месяц обойдётся предприятию 80-100 тыс. у. е. и увеличит показатели конкурентоспособности предприятия на 10-17 %.

Используя показатели, характеризующие эффективность управления организацией (уровни управляемости [1]), можно определить целесообразность внедрения на данном предприятии инновационных производственных технологий. Если предприятие находится в зоне банкротства, то ему, в первую очередь, надо настроить систему управления и только после этого принимать решение о внедрении производственных технологий.

Внедряя инновационных технологии, необходимо корректировать под них систему управления предприятием и осуществлять её настройку. В эти периоды времени происходит снижение уровня конкурентоспособности и экономических характеристик предприятия. Инновационное управление конкурентоспособностью предприятия требует усиления воздействия инновационного развития на все функции управления.

Рассматривая характеристики управления организацией через показатели уровней управляемости, можно увидеть, что устойчивая зона управления находится в диапазоне уровней управляемости от 100 % до 80 %. Это зона естественных отклонений, внутри которой директор организации и его замы своевременно реагируют на все события, влияющие на систему управления, и вносят адекватные ситуациям или «силам воздействия» корректировки в процессы управления организацией. Измеряя уровни управляемости, скорости их развития во времени и контролируя критические точки развития, высшее звено управления организацией стабилизирует колебания уровней управляемости и удерживает эти показатели в зоне «естественных отклонений».

Сложнее складывается ситуация при ухудшении процессов управления и снижении уровней управляемости до уровня 70 %. Этот уровень характеризует потерю устойчивости в управлении, т. к. уровень управляемости (УУ) снизился на 30 % от эталона, а это означает, что высшее звено управления организацией самостоятельно уже не может найти меры и технологии для возврата в устойчивую зону управления. Им нужен консультант, который может определить проблему, т. е. найти специальные функции управления,

снизившие устойчивость предприятия, и разработать программу развития организации, выводящую предприятие в зону УУ от 100 % до 80 %. Практически с 80 % УУ начинается предкризисное (до 70 %) и кризисное управление предприятием (от 70-0 %).

Экспресс диагностика уровней управляемости предприятием может производиться через оценку УУ: - организационной структуры управления; - специальных функций управления; - общих функций управления; - мониторинга процессов управления [1]. Деловая среда организации будет всегда изменчивой и неопределённой, поэтому, чтобы контролировать развитие устойчивого успеха предприятия, руководителю необходимо видеть (через прозрачное управление): долгосрочные перспективы планирования; мониторинг деловой среды организации; регулярную оценку соответствия текущим планам и процедурам; развивающиеся рынки и технологии; потенциальные риски; проводимые улучшения и инновации.

Экспресс-диагностика объекта управления позволяет измерить (оценить в количественных показателях) стартовый УУ предприятия и построить траекторию развития (ТР) устойчивого управления предприятием (т. е. $TP=f(UU;t)$), с учётом времени (t) стабилизации процессов управления.

Характеристика изменения УУ(t) позволяет увидеть зоны управления, характеризующие состояние предприятия, возможности стабилизации его хозяйственной деятельности и устойчивого развития (**Рисунок 1**).



Рисунок 1 – Характеристики изменения УУ и ТР

Определив стартовую точку УУ 1, 2 или 3 при t_1 , t_2 или t_3 , можно увидеть, за какой промежуток времени предприятие может выйти в зону стабилизации или в зону устойчивого управления и при каких условиях предприятие может пройти путь ТР предприятия.

В точке 1, ТР 1 может быть достигнута (реализована) при помощи консультанта, владеющего инновационными технологиями прозрачного управления. Время реализации t равно 1-1,5 годам.

В точке 2, ТР 2 может быть реализована с помощью группы менеджеров по антикризисному управлению и санациям (МАУСов) – от 3-х и более человек (в зависимости от характеристик предприятия: малое, среднее, большое). Руководство предприятия без МАУСов не в состоянии справиться со своими проблемами, а консультант, рекомендуемый рациональные программы развития, не будет услышан, так как уровень профессиональной подготовки руководства предприятия значительно ниже, чем требует сложившаяся в управлении предприятием ситуация.

Точка 3 находится на грани возможностей выхода предприятия в устойчивую зону управления. При 20 % УУ начинается зона банкротства, и здесь нужен только управляющий по санации и банкротству. ТР 3 требует затяжной и долговременной работы МАУСов (3 и более лет) и вложения достаточно больших средств, чтобы поднять конкурентоспособность предприятия.

Уровень управляемости (УУ) – представляет собой интегральный показатель эффективности процесса управления, характеризующий и оценивающий состояние системы как целого, интегрируя управленческие, экономические, организационные и социальные аспекты управления на конкретный момент времени.

Конкурентоспособность продукции (КС) – это совокупность потребительских свойств товара, отражающая его отличие от аналогов других производителей по степени соответствия потребительским потребностям качества (К) и цены (Ц). Эффективность инновационных технологий ($\Delta^{ИТ}$) определяется приращением (Δ) уровня управляемости и конкурентоспособности в новых условиях функционирования предприятия, т. е.:

$$\Delta^{ИТ} = f(UU(t^{ИТ}); КС(Ц; К; t^{ИТ})),$$

где $t^{ИТ}$ – время реализации инновационной технологии.

Сегодня уже существуют методы количественной оценки этого показателя, как в стратегическом, так и в оперативном режимах работы. Интегральный показатель, характеризующий комплексную оценку результатов труда руководителя, определил бы его отношение к конкурентоспособности, уровню управляемости, моральному износу в режимах реального управления предприятием.

Для подготовки предприятия к устойчивой работе на рынке, необходимо адаптировать организационную структуру управления к требованиям рынка и инновациям, проверить деловые качества менеджеров и определить их обязанности, возможности и требования к ним и провести подготовку всего коллектива к нововведениям.

Процесс подготовки предприятия к внедрению инновационной производственной технологии должен начинаться с настройки уровней управляемости субъекта управления, затем настройки специальных функций объекта управления и наложения их на показатели и характеристики управления микроэкономической системой; с показателей влияния морального износа производственный и других технологий. Комплексный анализ всех возникающих событий рассматриваемого процесса позволит оценить экономическую эффективность инновационного развития предприятия.

Литература

1. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О.А. Высоцкий; под науч. ред. Р.С. Седегова. – Минск: Право и экономика, 2004. – 396с.

Слонимский А.А., к.э.н., доцент, **Макаревич А.И.**, аспирант
ГНУ «НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь»
г. Минск, Республика Беларусь

NIIEI28@tut.by

ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Инновационная активность определяет режим функционирования отдельных элементов национальной инновационной системы в направлении взаимодействия и интеграции с другими её элементами, создавая синергический эффект в виде повышения эффективности функционирования системы в целом. Инновационная активность – это не просто затраты на разработку и освоение новых продуктов и процессов и на технологические усовершенствования в существующих продуктах и процессах. Чтобы решить задачу перевода экономики на инновационный путь развития, необходимо мобилизовать творческий потенциал всего населения. Повышение инновационной активности – это результат стимулирующего воздействия государства и инновационного поведения производственных предприятий. Для Беларуси повышение инновационной активности до уровня развитых стран является необходимым условием построения экономики инновационного типа (таблица).

Таблица – Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе организаций промышленного производства

Страна	Процент	Страна	Процент
Австрия	53,0	Мальта	37,9
Беларусь (2008)	17,6	Нидерланды	42,2
Бельгия	59,6	Норвегия	41,0
Болгария	23,8	Польша	23,9
Венгрия	21,2	Португалия	40,7
Германия	69,7	Румыния	21,9
Греция	37,8	Россия (2008)	9,6
Дания	56,4	Словакия	26,8
Ирландия	56,7	Словения	41,0
Испания	37,0	Великобритания	43,7
Италия	37,3	Турция	35,3
Кипр	46,3	Финляндия	55,4
Латвия	14,6	Чешская Республика	36,6
Литва	26,8	Швеция	50,9
Люксембург	50,8	Эстония	55,1

Источник: [1, 2]. Данные по странам Европейского союза, Норвегии и Турции приведены по итогам Европейского обследования инноваций за период 2004-2006 гг.