

А.Л. Беседин

ИННОВАЦИОННОЕ РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ НАУКОГРАДОВ*

Рассматриваются суть и тенденции развития современных наукоградов, выступающих в качестве «катализаторов» инновационного реформирования расположенных на их территории предприятий и организаций. Особая роль для перевода предприятия в режим непрерывного опережающего устойчивого инновационного развития при проведении его инновационного реформирования отводится росту инвестиционной привлекательности предприятия. Работа выполнена в рамках проекта РФФИ № 07-06-96408-р_центр_а.

Успешная реализация проектов инновационного реформирования предприятий, образующих ядро наукограда в значительной мере зависит от того, насколько при разработке данного проекта и в процессе его реализации были учтены приоритеты регионального развития.

Системный подход к инновационному реформированию современных предприятий, входящих в состав наукоградов, опирается на то, что реорганизация деятельности каждого конкретного предприятия проводится не в «вакууме», а в реально существующей ситуации, характеризуемой определенными административно-управленческими, правовыми и производственными отношениями, фактически существующими в регионе. Поэтому, безусловно, самое непосредственное и существенное влияние на инновационное реформирование предприятий наукограда оказывает региональная политика социально-экономического развития [1-4].

Отечественные предприятия (и особенно промышленные предприятия), представляющие обычно весьма значимые источники рабочих мест для населения наукоградов, определенным образом формируют и городское пространство и социально-экономическую сферу города (наиболее отчетливо это проявляется при наличии градообразующих предприятий). От них во многом зависит успешное решение сложных и ответственных задач по увеличению темпов роста экономики, объемов товарооборота, развертыванию и реализации многообразных программ развития территорий, являющихся местом расположения данных предприятий, в условиях переходной экономики. Такие предприятия играют важную роль в организации городского хозяйства, потребляя и воспроизводя ресурсы, территориальную и инженерную инфраструктуру, продукты образования и науки, активно влияют на средний уровень денежных доходов горожан и, соот-

* © А.Л. Беседин

Все права защищены. Опубликовано в Известия ТулГУ. Технические науки. Вып. 3. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2007. – С. 36-57.

ветственно, на уровень их потребления. Следует отметить и то, что в условиях глобализации мировой экономики население городов практически всех развитых стран (российские города не являются в этом плане исключением) проявляет явное стремление к жизни на уровне стандартов индустриально развитых государств, что естественно приводит к более интенсивному истощению невозпроизводимых ресурсов, загрязнению и деградации биосферы и другим негативным явлениям.

С учетом рассмотренных обстоятельств необычайно важное значение приобретает понимание сторонами, представляющими интересы предприятий и территорий, на которых они расположены, что хотя, строго говоря, они в своем развитии, как правило, преследуют разные цели, тем не менее, должны оставаться партнерами, а не противниками (как это нередко бывает в мировой и отечественной практике), поскольку любое нарушение взаимоприемлемых партнерских отношений приводит к обоюдным негативным последствиям и материальным и моральным потерям.

Вопросы поиска компромиссных решений на уровне согласования инновационного реформирования (в частности как формы развития) предприятий и развития регионов в отечественной практике в настоящее время находятся в начальной фазе постановки и решения. Необходимо отметить, что в силу хозяйственной необходимости первый шаг к пониманию проблем предприятий зачастую делают представители городской или областной администрации, разрабатывая концепции и комплексные планы устойчивого сбалансированного развития города или региона вплоть до создания проектов развертывания территорий инновационного развития.

К сожалению, со стороны отечественных предприятий все еще не достаточно внимания при разработке проектов их инновационного реформирования и развития уделяется созданию ясного и определенного всеобъемлющего представления о перспективах и проблемах развития городов, на территории которых они находятся. Реформирование российских предприятий, безусловно, должно вписываться в управленческую деятельность городов и регионов, проводиться в полном соответствии с планами их развития с учетом всех важнейших процессов, протекающих на конкретных территориях. Только в таком случае возможно сбалансированное и устойчивое развитие отечественных городов, стабилизация и укрепление экономики регионов и страны в целом. Поэтому сегодня практически во всех развитых странах, в том числе и в России, исследования, касающиеся гармонизации развития предприятий с будущим городов и регионов, на территории которых они расположены, признаны приоритетными наряду с прогнозами общих технологических изменений, регионального развития в целом, охраны и оздоровления окружающей среды. Все это в полной мере и даже в первую очередь относится к предприятиям, входящим в состав наукоградов и территорий инновационного развития.

Таким образом, инновационное реформирование предприятий наукоградов должно рассматриваться через призму проблем городов и регионов с подключением окружающих их территорий, поскольку любое предприятие не может быть полностью описано и понято в отрыве от региона его размещения. А надо сказать, что таких проблем у отечественных регионов сегодня немало и многие из них, безусловно, мешают эффективной подготовке и реализации проектов инновационного реформирования предприятий. К основным препятствиям на пути к успешному проведению инновационного реформирования российских предприятий можно отнести следующие:

- ✓ пока еще в целом не сформировалась позитивная среда для бизнеса (налоги, законодательства и в особенности законы о банкротстве, рынок рабочей силы, торговые барьеры и т.д.);
- ✓ продолжает оказывать негативное воздействие на работу предприятий «эффект сжатия платежеспособного спроса»;
- ✓ низкая инвестиционная активность, затрудняющая проведение фундаментальных преобразований в деятельности предприятий;
- ✓ остаточные отрицательные эффекты финансовой дестабилизации и инфляционных процессов, все еще достаточно сильно препятствующие процессам демонополизации отечественной экономики и нормальному развитию конкурентных отношений на внутреннем рынке;
- ✓ уход значительной массы денежных средств из контролируемого денежного оборота (в том числе и из-за недостаточно выверенной налоговой политики) и тому подобное.

Говоря о трудностях инновационного реформирования отечественных предприятий нельзя не отметить, что у них, тем не менее, есть и определенный потенциал, и даже немалый для проведения кардинальных реформ своей деятельности. К таким преимуществам прежде всего относятся большие рынки и доступ к дешевому и качественному сырью (например, древесина, энергия, металлы и т.п.). Конечно, эти рынки также привлекают и конкурентов. И надо быть готовым к тому, что новому, реформированному предприятию предстоит сразу вести нелегкую конкурентную борьбу. Для этого процесс инновационного реформирования должен быть проведен быстро и экономично и дать максимальный эффект в плане повышения эффективности деятельности предприятия. Такое возможно только в том случае, если управленческий корпус предприятия уверенно владеет современными методами инновационного реформирования предприятий и организаций, обеспечивающими проведение запланированных реформ в заданное время и в полном объеме.

Системный подход к разработке проектов инновационного реформирования предприятий в гармонизации с решением проблем и развитием регионов может быть отображен в виде схемы, представленной на рис. 1.

К основным характеристикам, отображающим возможности, состояние и темпы движения региона к рыночным отношениям и инновационной инфраструктуре (см. рис. 1) с учетом [5,6] могут быть отнесены:

- ✓ возможность удовлетворять внутренние потребности населения в товарах и услугах ограниченной мобильности;
- ✓ потребность участия в межрегиональной экономической интеграции и внешнеторговой деятельности;

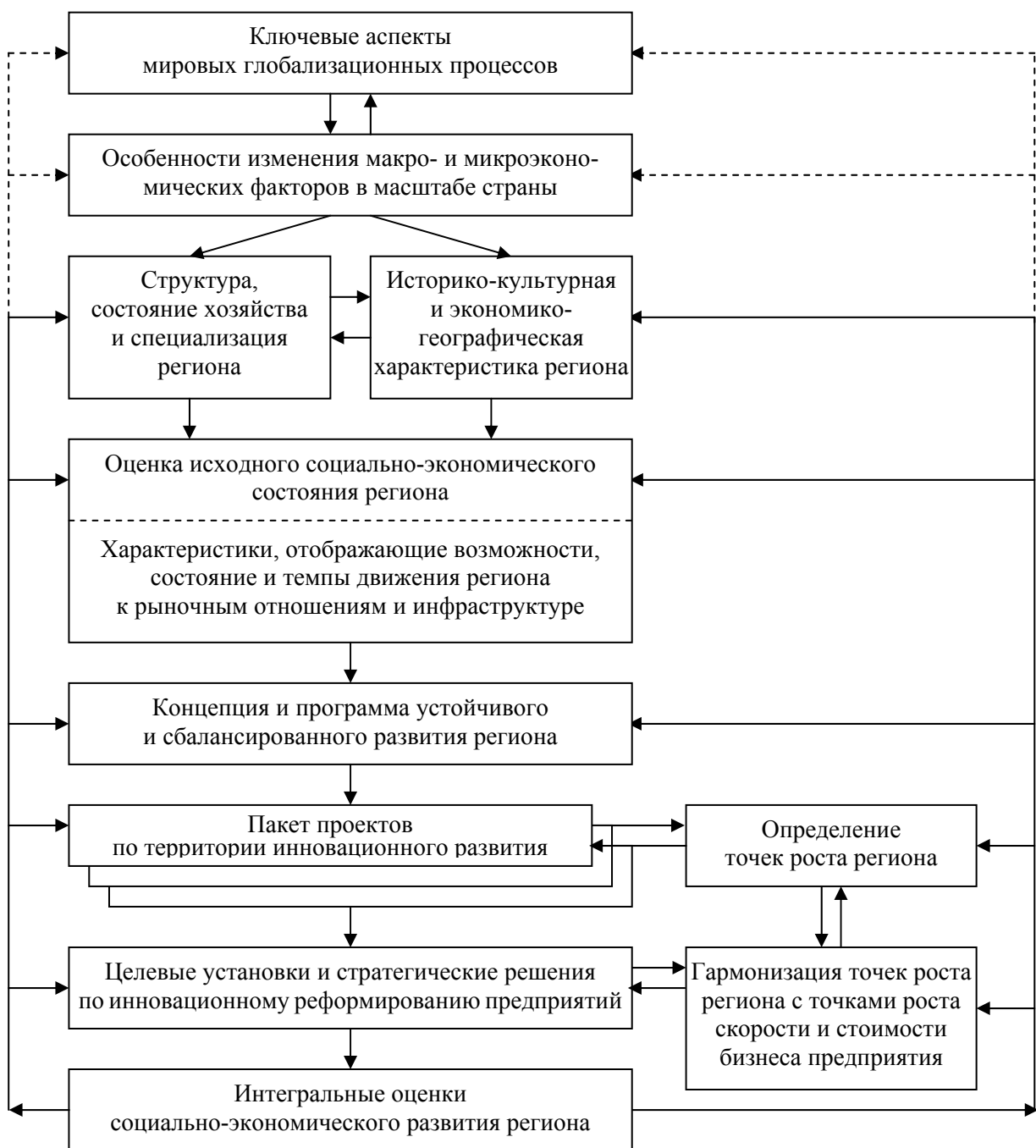


Рис. 1. Системный подход к разработке проектов реструктуризации предприятий в гармонизации с решением проблем развития регионов

- ✓ удельный вес продукции военно-промышленного комплекса, не участвующей непосредственно в образовании товарных ресурсов потребительского рынка, рынке средств производства;
- ✓ уровень сбалансированности развития рынка трудовых ресурсов;
- ✓ наличие ресурсов, достаточных для осуществления инвестиционной политики и поддержания адекватного уровня и качества жизни и т.п.;
- ✓ инвестиционная привлекательность региона;
- ✓ потребность в привлечении отечественного и иностранного капиталов для технической модернизации производства и вовлечения в хозяйственный оборот природно-сырьевых ресурсов.

Логика подготовки и проведения инновационного реформирования предприятий, отраженная в представленной на рис. 1 схеме, полностью согласуется с основными концептуальными установками системного подхода к устойчивому развитию регионов и городов, которые в первую очередь ориентированы на то, чтобы:

- развивать регион (город) на собственной интеллектуальной и экономической базе, которая должна приводиться в соответствие с природно-ресурсной базой, демографическим и социально-культурным потенциалами города и окружающего его региона;

- рассматривать регион (город) как относительно автономный и самодостаточный объект, неразрывно связанный с окружающим его регионом, который способен вести самостоятельную экономическую и экологическую политику;

- добиваться максимальной сбалансированности развития территориально-хозяйственного комплекса региона (города) и окружающего его региона (что является обязательным условием социально-экономической эффективности и экологической безопасности городской и региональной инфраструктуры);

- широко привлекать к разработке и реализации территориальных планов развития представителей промышленных предприятий, малого и среднего бизнеса, создавать наиболее благоприятные условия развития тех бизнес-структур, которые действуют в интересах города и региона, решая социальные проблемы и проблемы защиты природной среды;

- целенаправленно привлекать для разработки городских и региональных программ социально-экономического развития общественные организации, заинтересованные в эффективном и экономичном решении задач повседневной жизнедеятельности города и окружающего его региона; создавать такие режимы самоуправления, при которых возможно региональное и городское планирование и проектирование «снизу».

В соответствии с вышесказанным, особое значение при инновационном реформировании предприятий приобретают те направления деятельности, которые, с одной стороны, должны быть направлены на разре-

шение или ослабление наиболее острых проблем региона, а с другой, - создавать новые возможности социально-экономического развития региона.

Современный менеджмент выдвигает многофункциональные требования к региональным приоритетам. Их реализация должна приводить к стабилизации и последующему улучшению демографической, экономической и экологической ситуации в регионе, созданию новой производственно-технологической основы для ускоренного и устойчивого подъема экономики страны в целом.

Главными ориентирами для предприятий в определении региональных приоритетов являются цели, состав и содержание программы регионального социально-экономического развития и региональной научно-технической политики. Такие программа и политика наилучшим образом могут быть гармонизированы, например, в рамках концепции устойчивого сбалансированного развития региона. Однако даже если подобная концепция на момент разработки проекта инновационного реформирования предприятия отсутствует, в данном проекте должны быть учтены способность региона к развитию и его специфические системные свойства, оказывающие ключевое влияние на этот процесс. При этом регион должен рассматриваться как природно-территориальная, хозяйственная и социально-культурная целостность, которой присущи свои особенности функционирования и развития, вплоть до саморазвития. Это означает, что проект инновационного реформирования предприятия должен быть гармонизирован с ключевыми системными аспектами территориального управления, учитываемыми:

- сложность региона как специфической эколого-экономической территориально-производственной системы с учетом протекающих в ней разнообразных и взаимозависимых процессов;

- возрастание комплицированности и универсальности способов и методов производства, выражающихся в том, что из одних и тех же ресурсов и исходных материалов может производиться широкий ассортимент товаров;

- постоянное возрастание новых возможностей развития региона, предоставляемых результатами функционирования научно-технической сферы и инновационного предпринимательства;

- развитие рыночных отношений внутри и вне региона, которые активизируют экономические и социально-культурные процессы, создают все большее их разнообразие, а также обуславливают взаимовлияния разных процессов друг на друга;

- действие механизмов межрегионального и международного разделения труда, что вызывает необходимость анализировать и уточнять хозяйственную специализацию каждого региона, то есть выбирать его внешние функции, совершенствовать структуру его хозяйственного комплекса,

структуру экспорта, постоянно изучать возможности дальнейшего развития;

- усиление взаимозависимости хозяйственного, экологического и социально-культурного развития территории, процессов природопользования и возможностей восстановления нарушенных экосистем;

- поддержание, расширение и совершенствование межрегиональных взаимодействий, позволяющих развивать региональные научно-технические и хозяйственные комплексы и привлекать для этого интеллектуальные ресурсы и опыт других регионов;

- преодоление территориальных диспропорций размещения и развития производительных сил, сближение уровней социально-экономического развития регионов и городов в региональных системах расселения и т.п.

Особое значение для развития региона как крупномасштабной и сложной территориально-хозяйственной и социально-культурной системы, согласно исследованиям, представленным в [7-9], имеют так называемые «точки роста», под которыми, согласно указанным источникам, понимается средоточие узловых проблем, решение которых повышает эффективность региона как целостной социально-экономической системы.

Точки регионального развития и роста фактически представляют собой еще не полностью раскрытые области новых возможностей, которые возникают благодаря технологическим, организационным и социальным инновациям. Они открывают новые направления технологического и социального развития. Регион как крупномасштабная и сложная территориально-хозяйственная и социально-культурная система обычно на каждом этапе своего развития имеет несколько «точек роста», возникновение и существование которых, как правило, связано:

- с функциональными пробелами в крупных и средних технологических циклах, многие из которых не завершены в пределах региона (а нередко и за его пределами). За счет таких очевидных «точек роста» может быть продолжено комплексобразование и повышена хозяйственная зрелость региона или смежных регионов;

- с прямыми и перекрестными взаимодействиями в контурах регулирования экономико-экологического развития региона (например, в контуре «технологии – продуктивность экономики – состояние среды обитания – состояние среды и продолжительности жизни населения – качество жизни в регионе – технологии»).

При подготовке и реализации проектов реформирования и развития предприятий следует учитывать особенности работы с точками регионального развития и роста, которые отражены в таблице.

Следует также еще раз подчеркнуть, что менеджерам, осуществляющим разработку проекта инновационного реформирования предприятия с учетом современных тенденций на создание комплексных программ устойчивого развития российских регионов, необходимо четко прорабаты-

вать вопросы, отображающие связь повышения эффективности деятельности предприятия со стабилизирующим эффектом на экономику региона и ее гармоничным развитием. Вклад предприятия после проведения его реорганизации в социально-экономическое развитие региона может проявляться по-разному. Это может быть, например, создание новых рабочих мест, повышение налоговых отчислений в региональный бюджет и тому подобное. Кроме того, определенный экономический эффект может быть достигнут и в результате того, что при перепроектировании определенного рода бизнес-процессов промышленных предприятий были предусмотрены мероприятия по улучшению экологических и социальных показателей его внешней среды.

Особенности работы с точками регионального развития и роста

№	Особенность	Комментарии
1.	Обнаружение	Обнаруживаются не столько в отдельных технологиях, сколько в областях пересечения двух или нескольких технологических направлений, представленных на территории.
2.	Подготовка	Подготавливаются как самим процессом хозяйственного развития региона, так и проводимыми (в том числе, а иногда и в первую очередь, и на предприятиях региона) фундаментальными и прикладными исследованиями.
3.	Сложность выявления	Сложность выявления «точек роста» определяется тем, что практически не существует специалистов и экспертов в многопредметных и межпредметных областях, потенциально содержащих «точки роста».

Хотелось бы отметить, что повышение эффективности деятельности предприятий региона неразрывно связано с ростом его инвестиционной привлекательности, которая самым непосредственным образом зависит от уровня индустриализации региона и развития его производственной инфраструктуры [10]. Наибольший вклад в стабилизацию, гармоничное развитие экономики региона и его инвестиционную привлекательность могут внести предприятия, которым в своей деятельности удалось реализовать принцип гибкости производства, поскольку они могут достаточно быстро и относительно безболезненно (в том числе и для финансовой системы региона) осуществлять перенастраивание своего производственного процесса на выпуск новой продукции.

На основании вышеизложенного с достаточной определенностью следует вывод о том, что для построения целостного концептуального подхода к инновационному реформированию деятельности современных предприятий и организаций с учетом глобализационных процессов и неравновесности окружающей среды необходимо выработать адекватные концептуальные принципы (отличающиеся от критериев оценки состояния статических равновесных систем), которые согласуются с современными

представлениями по разработке и выбору сценариев будущего на основе положений теории сложности и теории хаоса [11,12].

В широком смысле слова можно сказать, что требуется выработать основополагающие идеи трансформации современных организаций с учетом существующих реальных отношений между организацией и ее внешней средой. Для этого достаточно интегрировать все рассмотренные ранее важнейшие аспекты, имеющие отношение к функционированию предприятий в сформировавшейся внешней среде, а также представления о способах адекватной реакции предприятия на эту среду и воздействия на нее.

Обобщая весь накопленный в процессе проводимых рассуждений потенциал, в качестве основополагающих принципов построения концепции устойчивого опережающего инновационного развития предприятий и организаций целесообразно выделить следующие:

- принцип создания дополнительных конкурентных преимуществ посредством инноваций, поскольку, как показывает практика делового мира, характер и эволюция всех успешных компаний в концептуальной основе опираются именно на данный фактор;

- принцип опережающего стратегического развития (на основе непрерывного обновления оценок инновационного пространства и рынка), поскольку наибольших конкурентных преимуществ достигает та организация, которая раньше других определяет, «куда пойдет рынок»;

- принцип адекватной оценки временного параметра конкуренции («принцип чувства времени»), заключающийся в своевременной оценке опасности, возникающей в результате постоянного сокращения жизненных циклов инноваций;

- принцип непрерывности внутрикорпоративного инновационного процесса (после того как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря инновациям, она может удерживать эти конкурентные преимущества только с помощью постоянных улучшений - новых инноваций);

- принцип постоянного развития пассивных и активных адаптационных способностей, выражающийся в гибкой адаптации к изменениям внешней среды (на уровне приспособления не только к переменам, но и к темпам перемен - пассивная адаптация), а также в формировании целенаправленных воздействий по изменению этой внешней среды (созданию такой среды вокруг себя, которой предприятие соответствует в максимальной степени - активная адаптация);

- принцип создания стратегических союзов, которые позволяют использовать эффект совместных усилий для «инновационного прорыва» и преодоления технологических разрывов;

- принцип постоянного наращивания «скорости бизнеса» («скорость бизнеса» выступает в качестве одного из критериев оценки скорости адаптации предприятия к изменениям внешней среды; при этом скорость биз-

неса может быть оценена по скорости выработки и внедрения новых эффективных стратегий на предприятии);

- принцип повышения «стоимости (цены) бизнеса» («цена бизнеса» выступает в качестве одного из критериев оценки скорости адаптации предприятия к изменениям внешней среды; кроме того, это понятие включает в себя не только капитал, состоящий из материальных активов, но и вклад в стоимость предприятия, который вносят талант и энергия управляющих, квалификация сотрудников, добросовестность и заинтересованность персонала, эффективность финансовой политики, маркетинга и тому подобное);

- принцип формирования адаптируемой к инновационным изменениям корпоративной культуры как инструмента адекватного изменения «способа ведения дел» и производственного поведения персонала при внедрении инноваций;

- принцип формирования гибкой организационной структуры (адаптационного типа), обеспечивающей наилучшие условия для «культивирования» и реализации инноваций (вместо структуры, выступающей в качестве инструмента «соблюдения табеля о рангах»);

- принцип ориентации коммуникационно-технологической инфраструктуры предприятия на ускорение и упрощение обмена информацией и новыми идеями;

- принцип обеспечения экономической безопасности предприятия и защиты его конфиденциальной информации при внедрении инноваций;

- принцип «безударной» трансформации предприятий при внедрении инноваций;

- принцип постоянного увеличения инновационного и производственно-инвестиционного потенциала предприятий;

- принцип связи инновационного реформирования предприятий с вопросами устойчивого сбалансированного развития городов и регионов, являющихся их местом расположения;

- принцип формирования управленческого комплекса (инструментария) менеджера, отображающего философию, технологию и технику менеджмента знаний (управления знаниями), обеспечивающего гармоничное (сбалансированное) внедрение инноваций во все подразделения, службы и сферы деятельности организации.

Анализ рассмотренных принципов позволяет сформулировать определение понятия «инновационное реформирование предприятий».

Инновационное реформирование предприятий рассматривается как системное изменение всего социально-экономического механизма предприятия для обеспечения его устойчивого опережающего развития с созданием дополнительных конкурентных преимуществ путем увеличения скорости и стоимости бизнеса в условиях всевозрастающего темпа инновационных перемен в обществе, неравновесности экономических систем и

сложной динамики их изменения. Инновационное реформирование предприятий является наиболее общим понятием, охватывающим многочисленные другие понятия и составляющие хозяйственной деятельности предприятий и различные виды проводимых преобразований (рис. 2).

Говоря об инновационном реформировании отечественных предприятий и организаций, нельзя не отметить то, что многим из них предстоит решать задачу проведения внедрения инноваций в условиях последствий системного экономического кризиса с учетом «балласта», характерного для большинства российских предприятий, нуждающихся в существенной перестройке всей своей деятельности [1-3,13-20]:

- не существует обоснованного и действенного стратегического контекста деятельности предприятия и трансформации его в маркетинговую, финансовую, производственную, кадровую и другие стратегии по основным видам деятельности;

- в повседневной жизни предприятия все решения принимаются слабо подготовленным для деятельности в условиях рынка руководителем, который к тому же никому не доверяет своих полномочий;

- у предприятия нет оборотного капитала, и возрождение предприятия блокируется отсутствием ликвидности;

- нет «настоящего» (отвечающего стандартам отрасли) отдела маркетинга, и предприятие затрудняется в определении того, кто собственно является его клиентом и чего он хочет (последствия простого переименования бывших отделов сбыта в отделы маркетинга);

- в практике работы используются плохие методики определения себестоимости продукции, не позволяющие предприятию провести его диагностику и понять причину больших затрат на производство продукции (что делает практически невозможным использование на рынке стратегий ценовой конкуренции);

- дизайн продукции (особенно потребительских товаров) не соответствует пожеланиям клиентов;

- руководители относятся к риску сугубо отрицательно (связано с отсутствием у менеджеров знаний, умений и навыков по управлению рисками);

- сложно проводить мероприятия по снижению себестоимости продукции, повышению ее имиджа и улучшению реализации из-за плохого качества производства продукции и отсутствия эффективного процесса контроля качества (много брака);

- у предприятия недостаточно оборотного капитала и акционеры не могут предоставить дополнительные средства;

- отсутствуют внешние инвесторы, готовые финансировать реструктуризацию предприятия (неспособность разработать убедительные и привлекательные для инвесторов программы развития предприятия) и т.п.

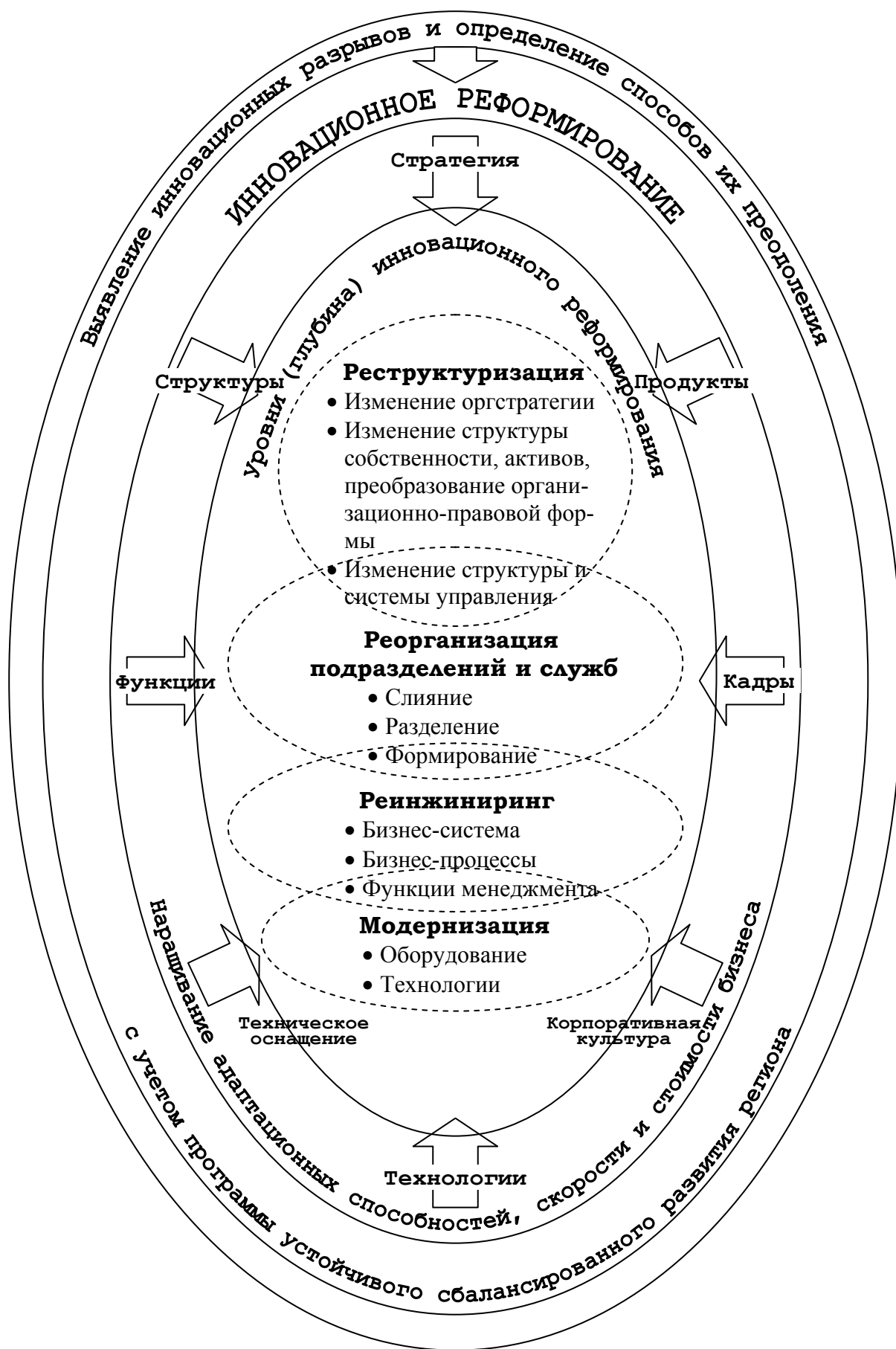


Рис. 2. Иллюстрация понятия «инновационное реформирование»

Конечно, такой «багаж» проблем на предприятии самым отрицательным образом сказывается на его конкурентоспособности и возможности выживания в окружающей среде. В условиях рынка наличие даже части перечисленных выше проблем свидетельствует о том, что пора ставить вопрос о коренной реорганизации деятельности предприятия на основе внедрения инноваций. Однако надо сказать, что нередко «осознание» необходимости инновационного реформирования предприятия «приходит» только тогда, когда уже все признаки его банкротства налицо «по всем статьям».

Успешное проведение инновационного реформирования предприятия - очень сложная задача, для решения которой одного понимания ее значимости для выживания и успешного развития предприятия явно не достаточно.

В значительной мере именно сложностью и трудоемкостью решения задачи инновационного реформирования отечественных предприятий в сложившихся условиях во многом объясняется столь медленное и низкоэффективное продвижение в области послекризисного восстановления отечественной экономики в целом и ее промышленного сектора в частности с выведением его на уровень мировых стандартов. Можно с большой долей уверенности утверждать, что большинство неудач в реформировании отечественных предприятий в настоящее время главным образом связано с двумя основными причинами, эффект от взаимодействия которых иногда становится просто губительным:

- отсутствие достаточно проработанных и практически эффективных методов решения задач такой сложности и трудоемкости;

- недооценка отечественным руководством и управленческим корпусом комплексности, управленческой сложности и трудоемкости подготовки и реализации такого рода проектов в сложившихся социально-экономических условиях (а не отсутствие финансирования или нехватка средств на его проведение в полном объеме, хотя и этот фактор нельзя сбрасывать со счета).

Опираясь на теорию и практику отечественного менеджмента [1-3,13-16,21-24], в качестве основных причин неудач инновационного реформирования предприятий, кроме перечисленных выше, можно выделить следующие:

- слабая подготовка управленческого корпуса в области своевременного определения и эффективного преодоления технологических разрывов и как следствие этого - отставание во внедрении современной техники и технологии в производство по сравнению с аналогичными предприятиями стран лидеров мирового рынка;

- отсутствие опыта и квалификации топ-менеджмента в области проведения инновационного реформирования предприятий;

- достаточно высокая степень нестабильности и неопределенности во внешней среде деятельности предприятия, свойственная переходной экономике;

- отсутствие явно выраженного лидера – идеолога инновационного реформирования в среде руководителей предприятия, способного осуществить намеченные преобразования в полном объеме (или неприемлемая кандидатура такого лидера);

- отсутствие требуемого количества квалифицированных кадров (на уровне требуемых компетенций) на предприятии, необходимых для проведения его инновационного реформирования (специалистов в области исследования рынков, по внедрению новой техники и технологии и т.п.);

- слабая подготовительная работа по проведению инновационного реформирования предприятия (особенно на этапе формирования замысла и разработки концепции);

- низкий уровень практического финансового менеджмента (по линии оценки финансовых последствий принимаемых решений) и плохо поставленный управленческий учет;

- наличие «балласта инновационного реформирования» (убытки предприятия, неэффективное использование активов, отсутствие «финансовой прозрачности» предприятия и т.п.);

- слабое материально-техническое обеспечение проекта инновационного реформирования предприятия;

- проявление сопротивления изменениям главным образом в неявном виде со стороны отдельных подразделений, лиц, администрации (формальное одобрение проекта инновационного реформирования предприятия при фактическом противодействии его проведению, вплоть до скрытого саботажа);

- несоизмеримо высокие психологическая и трудовая нагрузки на идеологов инновационного реформирования и ключевых исполнителей данного проекта по сравнению с остальными сотрудниками предприятия, не подкрепленные соответствующими мотивационными факторами (в том числе, и заработной платой);

- недооценка значимости организационного порядка (особенно в среде линейных менеджеров предприятия), низкая трудовая дисциплина;

- стереотипы производственного поведения, сформированные «уравниловкой в оплате труда», закомплексованность и отсутствие инициативы персонала;

- слабые социальные гарантии и низкий уровень обеспеченности персонала и тому подобное.

Даже одно только перечисление вышеназванных проблем (а это далеко не полный их перечень) производит, безусловно, удручающее впечатление, однако вместе с тем, как правило, мобилизует руководителей (демонстрируя многоаспектную сложность стоящей перед ними задачи) и за-

ставляет их всерьез задуматься над тем, как же, исходя из имеющихся «стартовых условий», организовать работу по подготовке и проведению намечаемых реформ с целью достижения планируемых показателей развития и повышения конкурентоспособности предприятия в будущем с минимальными затратами времени и средств.

Важнейшим шагом в устранении указанных недостатков является построение практически действенных адаптивных управленческих механизмов, быстро реагирующих на изменение факторов внешней среды и позволяющих постоянно наращивать скорость и стоимость бизнеса (рис. 3).

Необходимо отметить, что рост стоимости бизнеса в процессе инновационного реформирования предприятий самым непосредственным образом связан с увеличением скорости бизнеса. И эта связь существенным образом влияет на суммарную корпоративную эффективность предприятия (см. рис. 3). Высокий уровень корреляции между скоростью и стоимостью бизнеса может дать синергетический коммулятивный эффект и резко поднять суммарную корпоративную эффективность, которая в конечном итоге выразится в существенном повышении (скачке) стоимости бизнеса. Данный эффект может быть достигнут только при определенном взаимодействии компонентов, образующих скорость и стоимость бизнеса.



Рис. 3. Корпоративная эффективность предприятия с учетом взаимодействия компонентов, образующих скорость и стоимость бизнеса

Непрерывное наращивание скорости и стоимости бизнеса выступает в роли катализатора инновационного реформирования деятельности предприятий и организаций и обеспечивает увеличение их адаптационных способностей и инновационной привлекательности, рост конкурентоспособности, выживание и опережающее развитие (рис. 4).

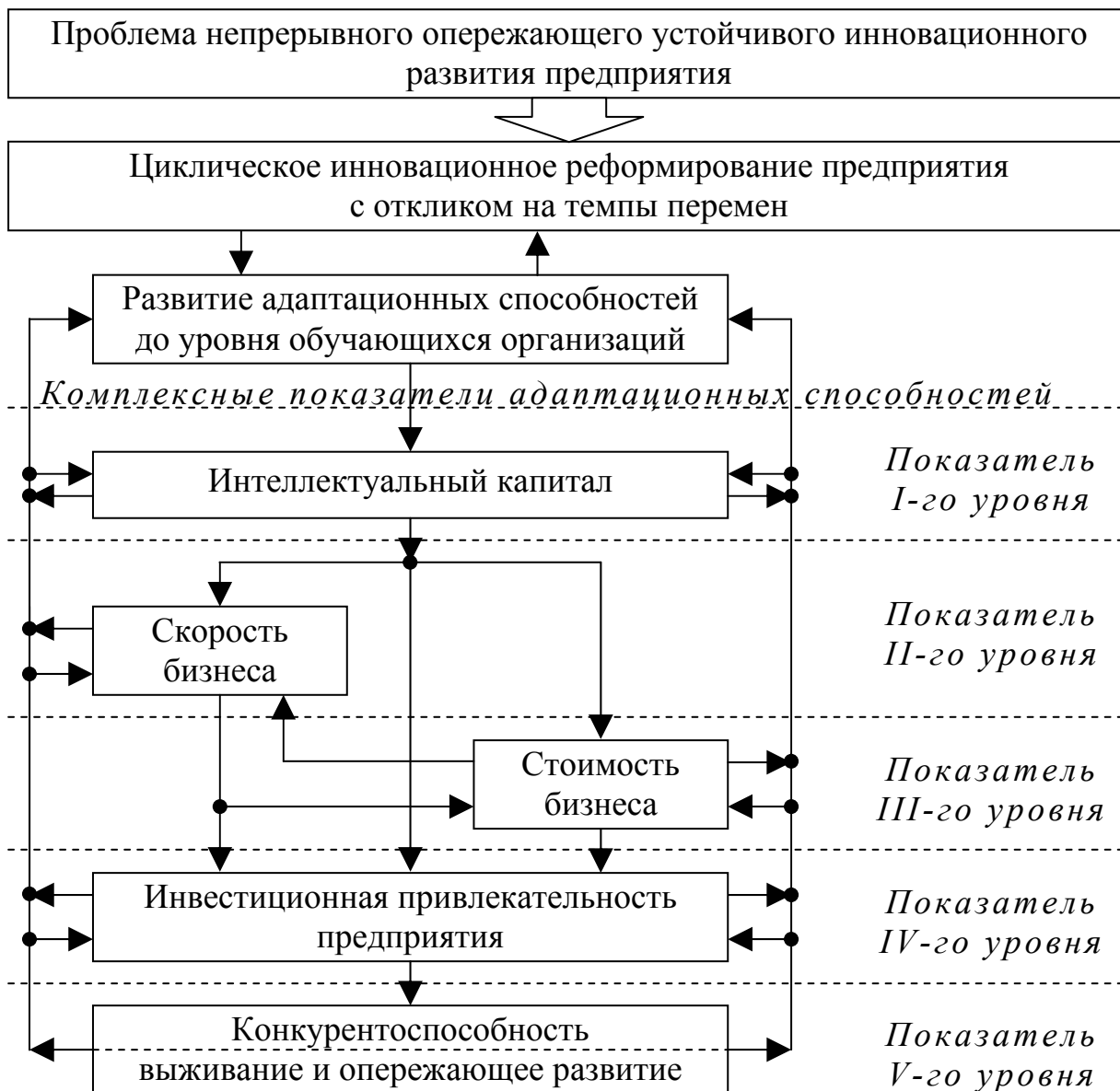


Рис. 4. Составляющие опережающего инновационного развития предприятия

В соответствии со схемой, приведенной на рис. 4, скорость и стоимость бизнеса, в значительной мере определяемые интеллектуальным капиталом предприятия, формируют его адаптационную способность, которая является главным решающим фактором в реализации процесса циклического инновационного реформирования предприятия с откликом на темпы перемен во внешней среде предприятия. При этом для обеспечения

выживания и опережающего инновационного развития предприятия за счет постоянного увеличения его конкурентоспособности требуется довести развитие адаптационных способностей предприятия до уровня обучающихся организаций.

Особая роль для выхода предприятия в режим непрерывного опережающего устойчивого инновационного развития при проведении его инновационного реформирования отводится росту инвестиционной привлекательности предприятия (см. рис. 4). Именно через инновационную привлекательность «внутренний» рост (за счет своих усилий) дает рост «внешний» в виде стоимости бизнеса, что в свою очередь приведет к подъему инновационной привлекательности предприятия и новому притоку инвестиций.

Обобщенная схема управления проектом инновационного реформирования предприятия, разработанная с учетом материалов, представленных в [1-3,25-28] и основывающаяся на использовании системы агрегированных моделей, охватывающих все стадии такого процесса [1-3], представлена на рис. 5.

Важнейшей целью при построении данной схемы являлось достижение при ее практическом применении максимальной концентрации внимания менеджеров на интегрирующей (объединяющей) природе проектов инновационного реформирования предприятия и развития региона. При этом рассматриваемая схема (см. рис. 5) приведена в соответствие с широко используемым в деловом мире международным стандартом по описанию управления проектами «Project Management Body of Knowledge (PM BOK)», предложенным Комитетом по стандартам Института управления проектами (PMI Standards Committee, USA) [25].

Речь прежде всего идет о ключевых областях знаний и процессах, играющих важнейшую роль в успехе реформирования деятельности предприятия (управление интеграцией проекта, управление замыслом проекта, управление временем проекта, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление человеческими ресурсами проекта, управление коммуникациями проекта, управление рисками проекта, управление обеспечением проекта и т.п. [25,27,28]).

Чтобы помочь менеджерам удерживать в поле зрения интегрирующую (объединяющую) природу проекта инновационного реформирования предприятия особое внимание, как отмечалось выше, необходимо уделять следующим процессам, играющим важнейшую роль в ходе управления проектами такого рода:

1. Управление интеграцией проекта. Имеет своей целью обеспечение гармоничного взаимодействия всех процессов, в результате которого достигается требуемая координация различных элементов проекта инновационного реформирования предприятия (в частности, все действия руко-

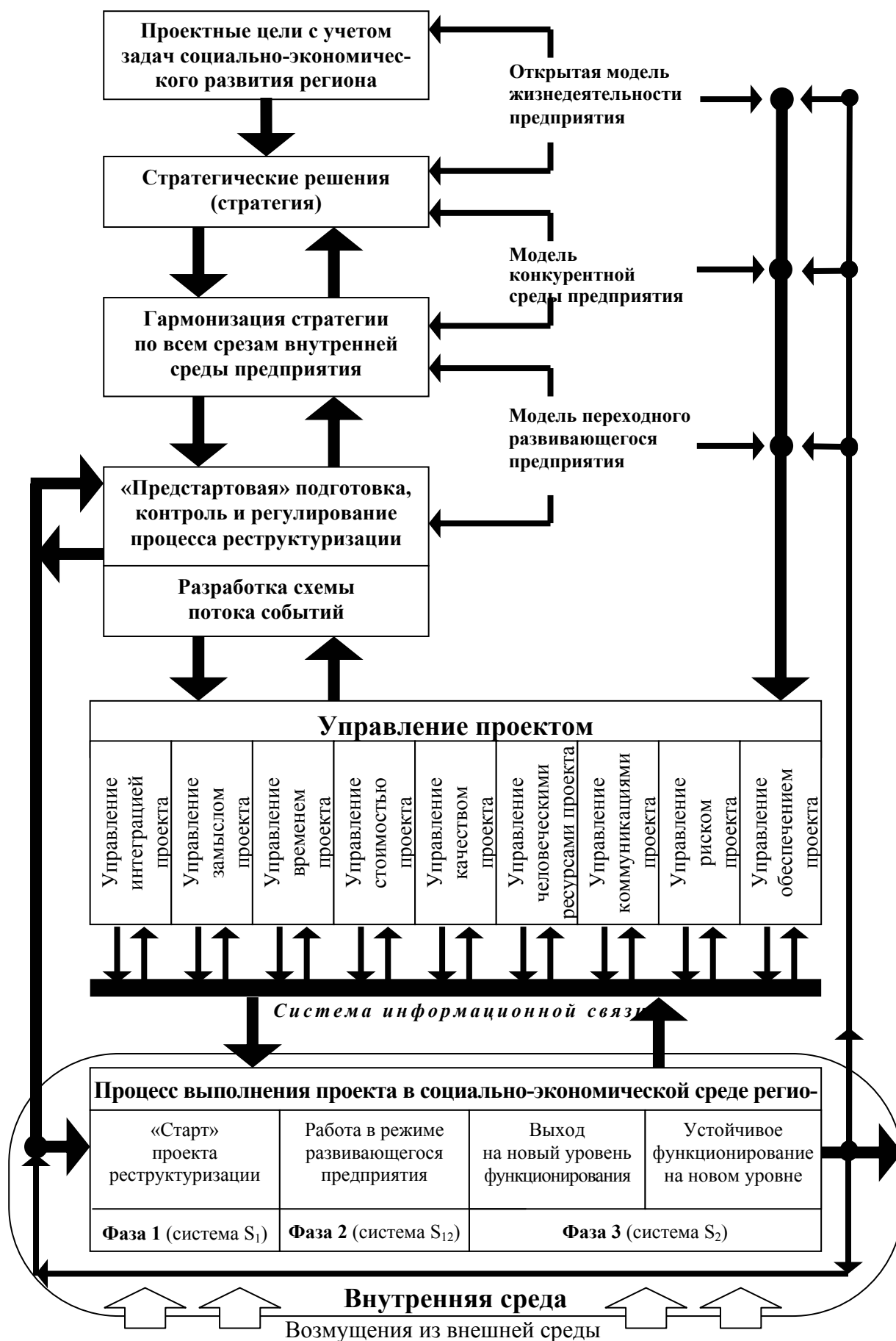


Рис. 5. Управление проектом реформирования предприятия

водителей всех уровней должны быть подобающим образом скоординированы).

2. Управление замыслом проекта. Имеет своей целью формализацию замысла проекта инновационного реформирования предприятия вплоть до описания жизненного цикла проекта (в частности, на уровне типовых фаз: концепция, планирование, выполнение, завершение), а также организацию контроля отслеживания возможной трансформации замысла проекта вплоть до полного завершения проведения намеченных реформ.

3. Управление временем проекта. Имеет своей целью обеспечение определенных гарантий того, что проект реформирования предприятия будет завершен вовремя. При этом особое внимание должно быть уделено продолжительности работ и их согласованию по времени между собой (с применением сетевых диаграмм, различного рода графиков и т.п.).

4. Управление стоимостью проекта. Имеет своей целью обеспечение гарантии того, что проект будет выполнен в рамках сформированного бюджета на инновационное реформирование предприятия. В данном случае особое внимание команде проекта следует обратить на достоверность и детализацию (в известных пределах) количественных оценок потребных ресурсов и затрат на их приобретение и поддержание, необходимых для выполнения намеченных работ по инновационному реформированию предприятия в полном объеме и с требуемым качеством

5. Управление качеством проекта. Имеет своей целью обеспечение гарантии того, что на соответствующем уровне будут решены все задачи, ради которых предпринято инновационное реформирование предприятия. Управление качеством проекта должно распространяться как на собственно процесс инновационного реформирования предприятия, так и на продукцию, которую выпускает данное предприятие.

6. Управление человеческими ресурсами проекта. Имеет своей целью сделать наиболее эффективным «использование» людей, вовлеченных в проект (добиться от сотрудников максимальной отдачи в процессе подготовки и реализации проекта реструктуризации предприятия). Особое значение при этом приобретает совершенствование деятельности команды проекта (обеспечивающее повышение эффективности проектных решений и их реализации), главным препятствием которому может стать подотчетность членов команды проекта, как функциональному менеджеру, так и менеджеру проекта.

7. Управление коммуникациями проекта. Имеет своей целью обеспечение своевременного проведения генерации, сбора, распространения, хранения и конечного размещения информации, требуемой для разработки и реализации проекта инновационного реформирования предприятия. Здесь фигурируют процессы, обеспечивающие важнейшие связи между участниками проекта, распространение идей и адресной информации в том объеме, временных рамках и форме, которые обеспечивают достиже-

ние успеха в намеченной реорганизации деятельности предприятия. Необходимо особо подчеркнуть, что управление коммуникациями проекта инновационного реформирования предприятия должно быть на таком уровне, чтобы любой, кто работает над этим проектом, имел возможность получить или послать сообщение на «языке проекта». Кроме того, люди, вовлеченные в данный проект, также должны иметь возможность понять, каким образом проектные коммуникации, в рамках которых они действуют, могут повлиять на проект в целом.

8. Управление риском проекта. Имеет своей целью добиться обеспечения максимизации результатов положительных событий и минимизации последствий неудач при реализации проекта инновационного реформирования предприятия. При этом членам команды проекта следует обратить особое внимание на идентификацию тех событий, которые могут повлиять на успех выполнения данного проекта, разработку методов определения, анализа и реагирования на обстоятельства, связанные с риском проекта. В силу определенной сложности такая работа нередко просто не выполняется. Это является грубой ошибкой, которая может привести к достаточно серьезным негативным последствиям при реализации проекта инновационного реформирования предприятия.

9. Управление обеспечением проекта. Имеет своей целью обеспечение нормального прохождения всех процессов, необходимых для приобретения товаров и услуг за пределами реформируемого предприятия. В данном случае все вопросы обеспечения проекта инновационного реформирования предприятия на всех его уровнях и во всех фазах описываются в рамках внутренних и внешних стандартов, регулирующих деятельность по линии «Покупатель - Продавец».

Все процессы рассматриваются во взаимодействии друг с другом, а также с другими процессами и сферами деятельности, имеющими место при разработке и реализации проектов инновационного реформирования предприятий и организаций, поскольку достижение наиболее эффективных решений при реорганизации и развитии современных предприятий требует ориентации на определенную совокупность процессов (а не на один «главный» процесс) в зависимости от целей, задач, масштаба и характерных особенностей решаемых задач.

Результативность при реформировании деятельности предприятия достигается также и за счет того, что в ходе управления процессами, как каждый процесс, так и их совокупность определяется с учетом характерных особенностей, присущих каждой фазе реализации проекта проведения намеченных реформ в деятельности предприятия (применительно к трем фазам жизненного цикла проекта [1-3]).

Рассмотренные концептуальные основы устойчивого опережающего инновационного развития предприятий, образующих ядро наукограда, определяют подходы к созданию систем управления, «прививающих» пред-

приятиям в ходе их практической деятельности свойств жизнеустойчивой системы, способной к постоянному наращиванию скорости и стоимости бизнеса и увеличению своей инвестиционной привлекательности. Именно при таком подходе данные предприятия могут рассчитывать на эффективную поддержку при проведении своих проектов инновационного реформирования со стороны представителей территории, на которых они находятся, содействуя наиболее динамичному социально-экономическому развитию российских городов и регионов, обладающих высоким научно-техническим потенциалом.

Библиографический список

1. Беседин А.Л. Теория управления современной организацией в турбулентной социально-экономической среде: выживание, реформирование и развитие / А.Л. Беседин – Тула: Изд-во ТулГУ, 2004. – 352 с.
2. Беседин А.Л. Реструктуризация предприятия с позиции системного подхода: концептуальные модели, стратегические решения, бизнес-процессы и бизнес-единицы / А.Л. Беседин – Тула: Изд-во ТулГУ, 2003. – 1006 с.
3. Беседин А.Л. Системная методология реструктуризации промышленных предприятий в условиях динамичного изменения макро- и микро-экономических факторов национальной экономики / А.Л. Беседин / Известия ТулГУ. Серия. Экономика. Управление. Финансы. Вып. 2. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2004. – 286 с.
4. Экономическая теория и трансформационный процесс / Пороховский А.А., Хубиев К.А., Бузгалин А.В.; Под ред. А.А. Пороховского; МГУ им. М.В. Ломоносова. – М.: ТЕИС, 1999.– 238 с.
5. Рукина И.М. Регионы России: развитие экономических связей и процессов интеграции в условиях перехода к рыночным отношениям. – М.: «Альфа Доминанта», 2003. – 140 с.
6. Серкова-Жоголева А.Е. Методика и практика исследования инвестиционной привлекательности регионов (на примере Приволжского федерального округа Российской Федерации): Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Самара, 2003. – 150 с.
7. Заец Р.В. Проблемы обоснования приоритетов региональной научно-технической политики // Наука та наукознавство: Матеріали I Добровської конференції. – 2001. - № 4. Додаток. – С. 60-77.
8. Заец Р.В. Принцип omnipotentности в методологии прогнозирования регионального и городского развития // Региональные проблемы развития социальной и производственной инфраструктуры: Сб. науч. тр. - Киев: СОПС УССР АН УССР, 1990. – С. 112-122.

9. Налимов В.В. Анализ оснований экологического прогноза (паттерн-анализ как ослабленный вариант прогноза) // Вопросы философии. – 1983. - № 1. – С. 108-117.
10. Эффективный экономический рост: теория и практика / Под ред. Т.В. Чечелевой. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 320 с.
11. Николис Г., Пригожин И. Познание сложного: Введение: Пер. с англ. В.Ф. Пастушенко / Г. Николис, И. Пригожин. – М.: Мир, 1990. – 342 с.
12. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой: Пер. с англ. / И. Пригожин, И. Стенгерс. – 4-е изд. – М.: Издательство УРСС, 2003. – 312 с.
13. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. - М.: Альпина Паблишер, 2002. - 287 с.
14. Некоторые примеры успешной реструктуризации предприятий. – Люксембург: Изд-во Европейской Комиссии, 1997. – 64 с.
15. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Экономика, 2001. – 453 с.
16. Печников Г.А. Реструктуризация химических предприятий: вопросы теории и методологии / Г.А. Печников. - Тула: Изд-во ТулГУ, 2003. – 268 с.
17. Абалкин Л.И. Проблемы переходного периода в экономике России / Л.И. Абалкин // Эволюционный подход и проблемы переходной экономики: Доклады и выступления участников международного симпозиума, г. Пущино, 12-15 сентября 1994 г. – М.: ИЭ, 1995. – С. 14-15.
18. Акопов В.С. О реструктуризации управления на российских предприятиях в современных условиях / В.С. Акопов // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №1. - С. 25-30.
19. Балукова В.А. Методология реструктуризации промышленных предприятий на основе корпоративного подхода в условиях российской экономики / В.А. Балукова. - СПб.: СПбГИЭУ, 2002. - 204 с.
20. Гончаров М.И. Реформирование хозяйственной системы России. Опыт антикризисного регулирования / М.И. Гончаров. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. – 151 с.
21. Градецкий В.Г., Рачков М.Ю. Методические материалы по реструктуризации промышленных предприятий с целью повышения их эффективности в условиях современного рынка / В.Г. Градецкий, М.Ю. Рачков. - М., 1999.- 64 с.
22. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса / В.И. Грушенко, Л.В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - №1. - С. 118-130.
23. Елкоев С. и др. Реструктуризация промышленных предприятий (опыт Российского центра приватизации) / С. Елкоев и др. // Вопросы экономики. - 1997. - № 10. - С. 13-22.

24. Ионов В.И., Морозова Н.Б. Реструктуризация предприятий: проблемы и пути их решений / В.И. Ионов, Н.Б. Морозова. - Ставрополь, 1999. - 248 с.
25. Путеводитель в мир управления проектами: Пер. с англ. – Екатеринбург: УГТУ, 1998. – 191 с.
26. Мир управления проектами / Под ред. Х.Решке, Х.Шелле. Пер. с англ.. – М.: «Аланс», 1993. – 304 с.
27. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
28. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб: ДваТрИ, 1996. – 610 с.