

Николай В. Кузнецов

## ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИЕЙ

*В статье предложены подходы к построению системы управления развивающейся инновационной компанией с учетом специфики инновационного бизнеса. Исследованы особенности функционирования существующих систем управления инновационных компаний России с низкой экономической эффективностью. Выявлены и классифицированы по сферам возникновения типовые потери в производственно-хозяйственной деятельности компаний, возникшие вследствие неэффективного управления. Предложена трехуровневая система управления инновационной компанией, позволяющая в реальном времени отслеживать выполнение намеченных планов и оперативно оценивать влияние действий менеджмента на достижения стратегических целей роста бизнеса.*

**Ключевые слова:** инновационная компания, потери, рост бизнеса, система управления, экономическая эффективность.

*Рис. 3. Лит. 10.*

Микола В. Кузнецов

## ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КОМПАНІЄЮ, ЩО РОЗВИВАЄТЬСЯ

*У статті запропоновано підходи до побудови системи управління інноваційною компанією, що розвивається, з урахуванням специфіки інноваційного бізнесу. Досліджено особливості функціонування існуючих систем управління інноваційних компаній Росії з низькою економічною ефективністю. Виявлено та класифіковано за сферами виникнення типові втрати у виробничо-господарській діяльності підприємств, що виникли внаслідок неефективного управління. Запропоновано трирівневу систему управління інноваційною компанією, що дозволяє в реальному часі відстежувати виконання намічених планів і оперативно оцінювати вплив дій менеджменту на досягнення стратегічних цілей зростання бізнесу.*

**Ключові слова:** інноваційна компанія, втрати, зростання бізнесу, система управління, економічна ефективність.

Nikolay V. Kuznetsov<sup>1</sup>

## APPROACHES TO CONSTRUCTING THE MANAGEMENT SYSTEM FOR A DEVELOPING INNOVATIVE COMPANY

*The article suggests the approaches to constructing the management system for a developing innovative company taking in account the specific features of innovation business. Peculiarities in the functioning of the existing management systems at the innovative companies in Russia are studied with the emphasis on their low economic efficiency. Typical losses in the production and economic activity of companies caused by inefficient management are determined and classified by the areas of their origin. A three-level system of innovative company management is offered for real-time monitoring of the planned activities performance and timely assessment of managerial impact on the strategic goals' achievement for further business growth.*

**Keywords:** innovative company; losses; business growth; management system; economic efficiency.

**Постановка проблеми.** Одним из наиболее значимых качеств успешной компании является ее стабильный экономический рост. Несмотря на то, что мировой кризис последних лет привел к общему снижению темпов развития во

<sup>1</sup> Doctoral, Candidate of Technical Sciences, ISMA – University of Applied Sciences, Riga, Latvia.

всех отраслях, это качество не потеряло своей актуальности. В настоящее время даже прибыльные компании, рост которых не соответствует ожиданиям инвесторов, подвергаются серьезной критике со стороны рыночного сообщества.

Сегодняшняя экономическая ситуация предъявляет к компаниям настолько жесткие требования, что бизнес для обеспечения собственного роста уже не может обойтись обычным снижением расходов, манипулированием ценами или структурной реорганизации. Жесткая конкурентная среда требует умения привлечь потенциального клиента, заинтересовав его новой продукцией (услугой) и затем удержать его путем постоянного совершенствования ассортимента. Поэтому современная экономика развитых стран в значительной мере носит инновационный характер, то есть базируется на применении новых знаний, внедрении изобретений и современных технологий.

Разработка и выведение на рынок нового уникального продукта дает возможность компании воздействовать напрямую на спрос и предложение (то есть, по сути, создавать рынок под себя), что, в свою очередь, приводит ее к доминирующей конкурентной позиции и создает надежную основу для экономического роста. Так, анализ британских компаний, проведенный в 2011 г. В. Кэйблом и Д. Виллеттсом, позволил установить, что компании, которые начали внедрение инновационных разработок в 2002–2004 гг., позже (в 2004–2007 гг.) показали темпы роста вдвое выше чем неинновационные компании [2].

При этом компании-инноваторы не только растут и развиваются сами. Будучи интегрированными в мировую и национальные экономики, они оказывают существенное влияние на социально-экономическое благополучие государств и общества в целом, как через создание дополнительных рабочих мест вследствие расширения растущего бизнеса, так и путем создания условий для развития вокруг себя целого кластера связанных компаний и сервисов [4]. Некоторые из таких кластеров в итоге превращаются в гигантские корпорации, которые становятся лицом национальной экономики.

Напротив, компании, не работающие на опережающее инновационное развитие, со временем под давлением конкурентов и меняющихся предпочтений потребителей будут все более и более терять рынки сбыта, что рано или поздно может привести к серьезным последствиям, вплоть до полного прекращения деятельности.

Современное предприятие – это чрезвычайно сложная система, управление которой охватывает такие области, как управление основными средствами и нематериальными активами, управление запасами и закупками, производством и сбытом, управление трудовыми и финансовыми ресурсами и др. Ключевой задачей управления компанией является организация деятельности в каждой из этих областей таким образом, чтобы обеспечивалось эффективное функционирование всей системы в целом. При этом для инновационных компаний, деятельность которых по определению является высокорискованной, цена управленческой ошибки во много раз выше, чем для традиционного бизнеса. Таким образом, проблема разработки эффективной системы управления развивающейся инновационной компанией является актуальной практической задачей.

**Анализ публикаций.** Исследованию проблем управления компаниями и анализу эффективности их деятельности посвящено достаточно большое число фундаментальных и прикладных исследований. Значительный вклад в разработку теории и практических аспектов менеджмента внесли М. Альберт [1], П. Друкер [3], Р. Каплан [7], М. Мескон [1], Д. Нортон [7], Ф. Хедоури [1], аналитики Международной финансовой корпорации [6] и многие другие. Можно заключить, что вопросы управления бизнесом достаточно глубоко проработаны применительно к традиционным предприятиям.

В последнее время отдельное внимание уделяется проблематике управления инновационными компаниями. Здесь необходимо отметить работы С. Лиличкиса [9], З. Рико [10], а также труды исследовательской группы "Europe INNOVA" [4].

Однако, несмотря на наличие теоретических разработок, на практике для многих инновационных компаний характерна реактивная форма управления, то есть принятие управленческих решений как реакции на возникшие проблемы. Причины этого, по нашему мнению, кроются в том, что традиционные управленческие теории и подходы не всегда адекватно отвечают особенностям деятельности инновационных компаний. Таким образом, управление инновационным бизнесом требует более глубокого изучения.

**Целью исследования** является разработка подходов к построению системы управления развивающейся инновационной компанией с учетом специфики инновационного бизнеса.

#### **Основные результаты исследования.**

##### *Особенности управления развивающимися инновационными компаниями.*

Инновационные компании, находящиеся в стадии роста и развития, подвержены постоянным изменениям: разработка новых и отказ от устаревших продуктов, обновление существующей производственной базы и развитие новых направлений деятельности, открытие и закрытие филиалов и т.п. Таким образом, с точки зрения теории управления, они являются сложными динамическими системами.

Влияние динамики развития на управление компанией подробно рассмотрено в работе З. Рико «Быстрый рост под контролем». Один из ключевых, с практической точки зрения, выводов данной работы состоит в том, что «жесткая структура системы управления будет ограничивать будущее компании» [10]. То есть система управления инновационными компаниями не может базироваться на жесткой схеме, а должна быть адаптивной к постоянному росту бизнеса и его структурным изменениям. При этом динамичное развитие компании требует освобождения от чрезмерной бюрократии, часто существующей в традиционных компаниях. Все управленческие бизнес-процессы инновационной компании должны быть максимально прозрачны и понятны для всех сотрудников.

Хозяйственная деятельность большинства развивающихся инновационных компаний сочетает в себе одновременно два направления: производство и продажу текущей уже принятой рынком продукции, а также разработку и внедрение новых инновационных продуктов.

Для обеспечения эффективности деятельности компании система управления должна рассматривать предприятие как единое целое без разделения на текущую и стратегическую деятельность. Задача обеспечения и развития направлений, генерирующих текущие доходы и задача разработки и внедрения новых продуктов, которые станут движущей силой роста компании в будущем, в инновационной компании должны быть реализованы одновременно. Соответственно, в системе управления необходимо сочетание как процессного (для управления текущей деятельностью), так и проектного (для управления перспективными проектами) подходов. Сосредоточение менеджмента только на процессном подходе часто приводят к фиаско инновационных проектов. Напротив, чрезмерное увлечение инновационными проектами грозит серьезным снижением эффективности текущей деятельности компании.

Управление инновационной компанией, особенно в период ее быстрого роста, требует от менеджеров всех уровней четких и согласованных действий. Автор настоящей статьи, сотрудничая с рядом крупных российских инновационных предприятий, неоднократно наблюдал явление, когда собственники бизнеса и наемные менеджеры при принятии решений опирались на диаметрально противоположенные целевые установки – если для менеджеров предприятия часто основным показателем успеха компании является ее текущая доходность (от которой зависят их бонусы), то для владельцев бизнеса важным является общее состояние бизнеса (например, рыночная капитализация компании). При этом управленческие решения, принимаемые менеджерами исходя из соображений обеспечения текущей доходности, часто имели негативное влияние на состояние компании в будущем. Таким образом, для быстрорастущих инновационных компаний необходим выбор таких организационно-функциональных форм управления, которые бы максимально полно учитывали интересы собственника и не искажались бы субъективными решениями «исполнительной власти».

***Причины возникновения потерь в финансово-хозяйственной деятельности инновационных компаний.*** Согласно оценке "Harvard Business Review" «компания теряет до 50% своего потенциального результата вследствие некачественного управления» [8].

В рамках изучения инновационных компаний России исследовательской группой, возглавляемой автором данной статьи, проанализированы 100 инновационных предприятий, работающих в различных секторах экономики на протяжении 10 лет (с 2002 г. по 2011 год). В ходе исследования было установлено, что у 30 компаний из этой выборки экономическая результативность деятельности систематически оказывалась ниже среднерыночных показателей более чем на 50%.

Результаты детального анализа деятельности этих компаний позволяют заключить, что основной причиной низких экономических результатов являются возникшие вследствие неэффективной системы управления потери в производственно-хозяйственной деятельности. Мелкие погрешности в принимаемых управленческих решениях, сопровождаемые, казалось бы, незначительными финансовыми потерями, будучи систематическими, накапли-

ваясь и действуя синергетически, в инновационных компаниях часто приобретали фатальный характер.

Потери приводили к низкой эффективности деятельности этих компаний даже в годы интенсивного роста рынка, то есть в годы, когда сама внешняя среда способствовала быстрому развитию бизнеса. С началом финансового кризиса многие из этих предприятий показали нулевую рентабельность, часть перешла в разряд убыточных, а некоторые оказались в критическом (предбанкротном) состоянии.

Выявленные нами потери можно классифицировать по сферам их возникновения следующим образом:

1. Потери в сфере производства и сбыта продукции. Возникают при несогласовании управленческих процессов формирования портфеля заказов и производственного планирования. Их сущность заключается в неэффективном распределении ресурсов и производственных мощностей на выпуск и реализацию продукции. Ситуация может осложняться наличием взаимозависимых или взаимоисключающих производственных цепочек, когда производство продукции одного вида приостанавливает или отменяет выпуск продукции другого вида.

2. Потери в сфере снабжения. Возникают при несогласовании управленческих процессов формирования портфеля поставщиков и ресурсного планирования. Их сущность заключается в неэффективном расходовании средств на приобретение сырья и товарно-материальных ценностей. Ситуация может осложняться длительным циклом производства и реализации продукции, что требует дополнительной оптимизации графика закупки ресурсов по этапам цикла.

3. Потери в сфере управления запасами. Возникают в случае ошибок при нормировании запасов и/или ошибок при учете товарно-материальных ценностей. Их сущность заключается в расходовании ресурсов на обеспечение излишнего запаса товарно-материальных ценностей или необходимости их экстренной закупки при недостатке по невыгодным для компании ценам. Ситуация может осложняться снабженческо-производственной спецификой используемых ресурсов (срок предзаказа, срок поставки, срок технологической обработки, срок хранения, возможные перебои в поставках и т.д.).

4. Потери в сфере управления персоналом. Возникают в результате отсутствия систематического анализа эффективности работы каждого подразделения компании и каждого сотрудника в отдельности. Их сущность заключается в расходовании финансовых ресурсов на заработную плату сотрудников и обеспечение деятельности подразделений без гарантированного экономического эффекта для компании, а также неадекватности материального стимулирования труда работников их реальному вкладу в успех компании.

5. Потери от недостатков в системе учета затрат. Возникают в случае невозможности соотнесения затрат и их отклонений с конкретными местами их возникновения и конкретными ответственными. Их сущность заключается в расходовании ресурсов на обеспечение сверхнормативных затрат без возможности проведения систематической работы по их сокращению.

6. Потери от финансовых операций. Возникают при отсутствии грамотного управления оборотным капиталом компании. Можно выделить два принципиальных вида потерь этого типа: потери, связанные с избытком оборотных средств, и потери, связанные с недостатком оборотных средств. В первом случае оборотные средства «оседают» в производственно-хозяйственной цепочке в виде запасов, незавершенного производства, дебиторской задолженности, просроченных авансов за товары и услуги, вплоть до образования неликвидных составляющих оборотного капитала. Во втором случае потери будут выражены в возникновении неплатежеспособности компании, потери деловой репутации, негативной оценке компании инвесторами и кредиторами, возможном предъявлении штрафных санкций, вплоть до перехода компании в стадию финансового кризиса.

7. Потери от неэффективных инвестиций. Возникают в результате неправильного управления инвестициями. Их сущность заключается в существенном снижении результатов деятельности компании, возникающем вследствие полного или частичного «провала» новых инновационных проектов или их неоптимальном финансировании. Ситуация может осложняться наличием взаимозависимых или взаимоисключающих инновационных проектов, когда принятие решения о реализации одного проекта приостанавливает или отменяет реализацию другого проекта.

Анализ степени влияния каждой из этих групп на совокупные финансовые потери компаний (рис. 1) позволяет заключить, что наибольшее значение имеют потери от неэффективных инвестиций и потери в сфере производства и сбыта продукции. Низкий вклад таких групп потерь, как потери в сфере управления запасами и потери в сфере снабжения объясняется тем, что 50% анализируемых компаний работают в сфере информационных технологий и не осуществляют систематических закупок сырья и материалов.



Рис. 1. Вклад отдельных групп потерь в совокупные потери компаний, авторская разработка

Поиск возможностей снижения потерь в деятельности компаний приводит к выводу о необходимости создания на рассмотренных предприятиях более эффективной системы управления.

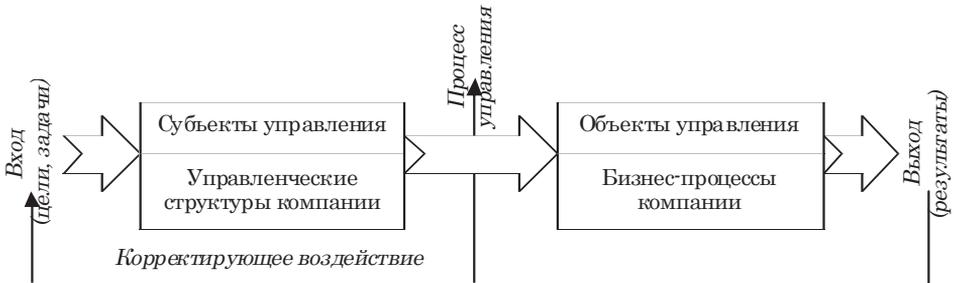
**Подходы к построению системы управления развивающейся инновационной компанией.** Рассматривая систему управления развивающейся инновацион-

ной компанией, можно представить ее в виде совокупности субъектов и объектов управления, соединенных между собой информационными каналами.

Субъектами управления выступают организационно-управленческие структуры (менеджеры) компании, объектами – ее бизнес-процессы. Входными параметрами такой системы служат цели и задачи, а выходными – достигнутые результаты.

Система должна обладать обратной связью, позволяющей менеджерам своевременно реагировать на любые внешние воздействия или внутренние изменения самой системы, которые могут привести к отклонениям от запланированных результатов. Это делает систему способной поддерживать достигнутое или достичь желаемого состояния, вырабатывая необходимые корректирующие воздействия. Обратная связь должна предусматривать как проводимую на основе анализа исполнения планов корректировку управленческих воздействий, так и адаптацию самих планов под изменение среды.

С учетом сказанного можно предложить следующую структурную схему системы управления развивающейся инновационной компанией (рис. 2).



**Рис. 2. Структурная схема системы управления инновационной компанией, авторская разработка**

Двумя необходимыми условиями эффективности процесса управления в такой системе является: 1 – циркуляция достоверной, своевременной и достаточной информации между субъектами и объектами управления; 2 – прозрачная и достаточно формализованная система критериев оценки достигнутых результатов.

Как известно из практики менеджмента, наиболее эффективный подход к принятию управленческих решений базируется на определении плановых значений ряда ключевых показателей деятельности и последующем контроле за их исполнением. В качестве примеров подобного подхода можно упомянуть «разработанную Дж. Кэнноном еще в 1905 г. систему из 10 финансовых коэффициентов» [5], а также появившуюся относительно недавно концепцию сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), разработанную на основе исследования, проведенного в начале 1990-х гг. С. Капланом и Д. Нортоном [7].

Для компании, стратегической целью которой является инновационное развитие, необходимым является обеспечение преемственности показателей различных уровней: долгосрочных стратегических планов, среднесрочных тактических задач и краткосрочных оперативных мероприятий. Для этого показа-

тели нижних уровней должны формироваться путем декомпозиции вышестоящих показателей. Такой подход позволяет в реальном времени отслеживать выполнение намеченных планов, оценивая, как то или иное действие менеджмента повлияло на достижения стратегических целей бизнеса.

Можно предложить построение следующей трехуровневой системы управления инновационной компанией (рис. 3). 1-ый уровень – «Стратегическое управление» – задает основные направления развития компании в виде системы целевых показателей. 2-ой уровень – «Тактическое управление» – является связующим звеном между стратегическим и оперативным управлением, трансформируя целевые показатели деятельности компании в персональные задания менеджеров. 3-ий уровень – «Оперативное управление» – представляет собой контроль деятельности при заключении, исполнении и финансировании договоров, а также при использовании материально-финансовых ресурсов, что призвано заставить менеджеров низших звеньев четко следовать разработанным планам.



**Рис. 3. Трехуровневая система управления инновационной компанией, авторская разработка**

Такая система управления оказывается в достаточной мере гибкой и адаптивной, что выражается в непрерывном контроле и выработке корректирующих воздействий. Так, ежедневный оперативный контроль позволяет получать исчерпывающую информацию о выполнении намеченных мероприятий и формировать прогноз изменения фактических контрольных индикаторов деятельности компании с течением времени. Полученная информация выступает основой для оценки вероятности выполнения поставленных тактических задач. В случае, если процедура оперативного контроля сигнализирует о невозможности выполнения показателей конкретного месяца, корректировке должны подлежать показатели последующих периодов таким образом, чтобы обеспечить реализацию годовых планов. Годовой план нуждается в корректировке (или даже полной модификации) только в том случае, если выполнение поставленных в нем задач становится невозможным из-за изменений внеш-

ней и внутренней среды компании посредством корректировок соответствующих месячных планов. При этом годовые планы корректируются таким образом, чтобы обеспечить исполнение стратегических целей развития компании. Стратегические цели могут быть пересмотрены только тогда, когда корректировка годовых планов не позволяет в намеченные в стратегии сроки устранить возникшее отклонение и вернуть деятельность предприятия в планируемые рамки.

Использование подобной системы управления дает в руки менеджменту и собственникам бизнеса средство для прогнозирования перспектив развития компании, а также инструмент для отслеживания эффективности реализации мероприятий и управленческих решений. Тем самым такая система позволяет своевременно выявлять и предвидеть максимум неожиданностей, которые могут возникнуть в процессе деятельности компании, что даст возможность разработки путей минимизации негативных последствий до того, как единичное негативное событие перерастет в опасную тенденцию.

**Выводы.** Представленные подходы были апробированы на ряде предприятий в России и показали, что могут служить эффективной основой при постановке систем управления современных инновационных компаний.

Основными целями, достигаемыми в ходе построения на предприятии предлагаемой системы, являются: создание целостной финансово-экономической модели компании, позволяющей обеспечить прозрачность финансовых потоков; возможность оперативного контроля исполнения планов и анализа отклонений планов от их реализации, что является эффективной основой принятия обоснованных и своевременных управленческих решений.

Внедрение такой системы управления приводит к качественной перестройке работы всех подразделений предприятия, у персонала появляется четкий ориентир в деятельности, причем непросто в виде плана, спущенного сверху, а в осознании своей роли в компании. Через это осознание сотрудники компании приходят к вовлечению в выполнение целей развития бизнеса, как своих личных.

1. *Albert, M., Khedouri, F., Meskon, M.Kh.* (2009). Principles of Management. 3rd ed. Vilyams.
2. *Cable, V., Willetts, D.* (2011). Innovation and Research Strategy for Growth. Department for Business, Innovation and Skills, London. 96 p.
3. *Drucker, P.* (2006). Managing for results. Harper Business, Reissue edition. 256 p.
4. Europe INNOVA (2012). High-Impact Innovation Management. Consulting Services for SMEs. Luxembourg, Paper N18. 112 p.
5. *Groppelli, A., Ehsan, N.* (2000). Finance. 4th ed. Barron's Educational Series. 433 p.
6. Harvard Business Review (2004). Corporate Governance Manual. Harvard Business Review, 1(1). Introduction to Corporate Governance. 93 p.
7. *Kaplan, R.S., Norton, D.P.* (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, Jan-Feb: 71–80.
8. *Lacity, M.C., Willcocks, L.P., Feeny, D.E.* (1995). IT Outsourcing: maximize flexibility and control. Harvard Business Review, 73(3): 84–93.
9. *Lilischkis, S.* (2011). Policies in support of high-growth innovative SMEs. INNO-Grips Policy Brief N2, June. 109 p.
10. *Rico, Z.* (2009). Fast growth in control. Accountability: Papers from master theses 2008, Erasmus University Rotterdam. Pp. 203–221.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2013.