Повышение эффективности деятельности

малого инновационного предприятия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Малое инновационное предприятие в экономике России 6

1.1.Роль инновационных предприятий малого и среднего бизнеса в становлении рыночной экономики 6

1.2. Методы совершенствования организационных структур малых и средних инновационных предприятий 15

1.3. Организация маркетинговых исследований на инновационных предприятиях малого и среднего бизнеса 29

2. Методы повышения эффективности инновационной деятельности на ООО Фирма "дженезис" 41

2.1. Разработка оптимальных организационных структур для малых и средних инновационных предприятий 41

2.2. Разработка системы показателей оценки эффективности организации управления на малых предприятиях 52

2.3. Оценка показателей эффективности управления ООО фирма "Дженезис" 58

Заключение: выводы и рекомендации 63

СПИСОК источников и ЛИТЕРАТУРЫ 67

# Введение

Актуальность темы исследования и современное состояние проблемы. Проблема совершенствования управления инновационной деятельностью на предприятиях малого и среднего бизнеса в России рассматривается в данном дипломе как составная часть экономических преобразований в стране, ее массовая база и интегральный элемент формирующегося конкурентного рыночного механизма.

За прошедшие годы экономических преобразований в России созданы определенные предпосылки для становления и развития малого и среднего предпринимательства. По крайней мере, в настоящее время стало очевидным, что малое предпринимательство, оперативно реагируя на изменения конъюнктуры рынка, придает рыночной экономике необходимую гибкость. Малый бизнес мобилизует значительные финансовые и производственные ресурсы населения, которые в его отсутствие не могли бы быть использованы.

Как отмечалось выше, развитие малых и средних предприятий является важным направлением экономических преобразований в России.

К сожалению, возможности анализа места и роли малых предприятий в промышленном развитии в России ограничены имеющейся статистической информацией, которая, зачастую, носит недостоверный или дискретный характер. Поэтому вопросы динамики развития малых предприятий можно решать только на основе отдельных научных разработок, отрывочных статистических данных и преимущественно экспертных оценок.

Необходимо отметить, что в значительной степени современные экономические трудности в развитии малого предпринимательства обусловлены несовершенством системы управления производством и инновационной деятельностью на малых и средних предприятиях. Это обстоятельство и определяет актуальность темы данного дипломного исследования.

Целью данного дипломного исследования является разработка организационно-экономического механизма управления инновационной деятельностью на предприятиях малого и среднего бизнеса.

В соответствии с указанной целью в исследовании были поставлены и решались следующие локальные научные задачи:

1. разработка оптимальных организационных структур для малых и средних предприятий;
2. совершенствование внутрифирменного планирования и оценки эффективности инновационной деятельности на предприятиях;
3. определение оптимальной системы показателей, характеризующих эффективность организации управления хозяйственной и инновационной деятельностью предприятия;
4. расчеты перспективных направлений формирования финансовой политики для ООО фирма «Дженезис».

Объектом дипломного исследования является сложившаяся в настоящее время система управления инновационной деятельностью на малых и средних предприятиях.

Предметом исследования выступают основные элементы системы управления инновационной деятельностью на малых и средних предприятиях.

При исследовании данной проблемы использовались труды российских и зарубежных ученых в области управления производством и инновационной деятельностью: М.Л. Башина, В.К. Ващенко, С.Ю. Глазьева, Д.М. Гвишиани, В.Н. Гунина, А.А. Дагаева, Г.М. Доброва, О.А. Дейнеко, В.А. Исаева, Г.А. Лахтина, В.И. Мухопада, А.В. Тодосийчука, Э.А. Третьякова, Л.П. Фатькиной и др.

Практическая значимость результатов исследования определяется тем, что содержащиеся в работе выводы и рекомендации могут быть использованы в законотворческой деятельности, направленной на совершенствование экономических отношений в сфере малого и среднего бизнеса, в рационализации системы управления инновационной деятельностью на малых и средних предприятиях, в профессиональной подготовке и переподготовке линейных руководителей среднего звена предприятий, в прогнозировании развития данной отрасли малого предпринимательства.

# 1. Малое инновационное предприятие в экономике России

## 1.1.Роль инновационных предприятий малого и среднего бизнеса в становлении рыночной экономики

Малое и среднее предпринимательство, по мнению большинства специалистов, представляет собой существенную структурную часть рыночной экономики, ее массовую базу и интегральный элемент конкурентного рыночного механизма [5, 13, 40, 61, 85, 87, 93, 105, 106, 114]. Без малого и среднего бизнеса рыночная экономика ни функционировать, ни развиваться не в состоянии. Отсюда следует, что его становление и развитие, разумеется, наряду с крупным предпринимательством, является стратегической проблемой экономической политики в условиях перехода от административно-командной экономики к социально ориентированному рыночному хозяйству. Соответственно, недооценка роли малого и среднего предпринимательства, игнорирование его значительных технико-производственных и социально-экономических потенций приобретают в данных условиях характер крупномасштабного стратегического просчета.

Анализ функций малого и среднего бизнеса в рыночной экономике показывает следующее.

Малое предпринимательство, оперативно реагируя на изменение конъюнктуры рынка, придает рыночной экономике необходимую гибкость. Эта черта малого бизнеса приобретает в современных условиях особую значимость в силу быстрой индивидуализации и дифференциации потребительского спроса, ускорения научно-технического прогресса, возрастания номенклатуры производимых товаров и услуг.

Кроме того, малый бизнес мобилизует значительные финансовые и производственные ресурсы населения (в том числе трудовые и сырьевые), которые в его отсутствие не были бы использованы. О возможности малого бизнеса в данном отношении можно судить по опыту промышленно развитых стран, в экономике которых его по ряду показателей принадлежит заметное, а подчас и ведущее место: на малый бизнес здесь приходится до 90-95% всех предприятий и до 20-60% валового национального продукта. Особую роль играет малое предпринимательство в развитии сферы услуг и торговли (т.е., стоит заметить, в наиболее запущенной у нас области хозяйственной жизни). В США, например, в сфере услуг функционировало 1811 тыс., а в розничной торговле 1441 тыс. предприятий, почти на 100% являющихся предприятиями малого бизнеса (данные 1986г.: в настоящее время сдвиги, если и произошли, то в сторону увеличения) [85, 105].

Существенный вклад вносит малый бизнес и в формирование конкурентной среды, что для нашей высокомонополизированной экономики России имеет первостепенное значение. Еще к началу 1993г. монопольное положение в ней занимали десятки мощных предприятий, среди которых немало абсолютных монополистов, т.е. таких, что сосредотачивают все 100% продукции своей отрасли (производство магистральных тепловозов и электровозов, льно- и картофелеуборочных комбайнов; троллейбусов и т.п.). Малый бизнес антимонополен по самой своей природе, что проявляется в различных аспектах его функционирования. С одной стороны, он ввиду многочисленности составляющих его элементов и их высокой динамики в гораздо меньшей степени поддается монополизации, нежели крупные предприятия. С другой стороны, при узкой специализации и использовании новейшей техники малое предпринимательство выступает в качестве серьезного конкурента, подрывающего монопольные позиции крупных корпораций. Именно это качество малого бизнеса, кстати, сыграло существенную роль в ослаблении, а подчас и преодолении промышленно развитыми странами присущей крупному капиталу тенденции к монополизации и задержке технического прогресса.

Немаловажна роль малого бизнеса в осуществлении прорыва по ряду важнейших направлений научно-технического прогресса, прежде всего в области электроники, кибернетики и информатики. В США на малый бизнес приходится около 50% научно-технических разработок. Значение для Российской экономики и этой стороны дела трудно переоценить, имея, в частности, в виду и развернувшийся процесс конверсии [56].

Заметен вклад малого бизнеса и в решение проблемы занятости. В промышленно развитых странах на него приходится до 50-60% всех занятых и до 70-80% новых рабочих мест. Представляется очевидной особая значимость этого аспекта развития малого предпринимательства для Российской современной экономики, стоящей перед угрозой массовой безработицы [86].

Следует отметить, наконец, роль малого бизнеса в смягчении социальной напряженности и демократизации рыночных отношений, поскольку именно малое предпринимательство является фундаментальной основой формирования «среднего класса» и, следовательно, ослабления присущей рыночной экономике тенденций к социальной дифференциации.

Все эти свойства малого предпринимательства делают его развитие существенным фактором и составной частью реформирования экономики России. Имеются в виду образование регулируемого, социально ориентированного рыночного механизма, преодоление нынешнего кризисного падения производства, стабилизация экономики и обеспечение предпосылок для быстрого и устойчивого экономического подъема в дальнейшем. Необходимо подчеркнуть, что речь не ведется о каких-то особых свойствах малого бизнеса, взятого изолированно. Конечно, предполагается его существование в органическом единстве со средним и крупным предпринимательством в условиях экономически активной роли государства.

Вместе с тем приходится констатировать, что именно малому бизнесу менее всего повезло в ходе развернувшихся в России экономических преобразований. Остается в тени не только накопленный в ситуациях, подобных настоящей мировой, но и Российский опыт, столь ярко проявившейся при осуществлении НЭПа.

В настоящее время сделаны только самые первые шаги в правовом и организационном обеспечении формирования малого предпринимательства в качестве особого сектора экономики России. Действенной системы стимулирования образования малых предприятий не существует, как нет и хозяйственного механизма их поддержки. Не разработана государственная программа развития малых предприятий. Для эффективного функционирования экономики на рыночных началах нужно, очевидно, иметь 10-15 млн. малых предприятий. Действует же сейчас в России около 1,5 млн. Это означает, что малое предпринимательство как особый сектор рыночной экономики России еще, по сути дела, не сформировался, а значит, фактически не используется и его потенциал.

Более того, развернувшиеся в настоящее время в России экономические процессы сдерживают образование сектора малого предпринимательства, а подчас и ведут к ликвидации уже образовавшихся малых предприятий, в том числе и в жизненно важных для страны сферах реализации новейших достижений научно-технического прогресса.

Достаточно сказать, что процесс образования малых предприятий в производственной сфере, начавший набирать силу в 1991г., уже в 1992г. фактически прекратился. По данным Лиги кооперативов и предпринимателей Российской Федерации, «за 1992 год в России практически не возникло не единого малого негосударственного предприятия в производственной сфере» [74]. Для сравнения замечу, что в развитой рыночной экономике процесс образования новых фирм-субъектов рынка идет нарастающим потоком. Если в 1970г. в США возникло 264 тыс. новых фирм, то в 1980г. – 532 тыс., а в 1988г. – 682 тыс. Всего же, по оценке специалистов, в американской экономике в 1992г. действовало 18 млн. предприятий, прежде всего в малом бизнесе (в 1970г – 12 млн., в 1947г. – 8 млн.) [85].

Проводившаяся в 1992-94гг. экономическая политика и сложившаяся экономическая обстановка негативно воздействовали на малое предпринимательство по самым различным направлениям. Либерализация цен и связанная с ней все ускоряющаяся инфляция привели к ликвидации финансовой базы мелкого бизнеса из-за обесценения сбережений населения и резкого повышения процентных ставок. Это вызвало паралич в формировании малого бизнеса и в его инвестиционной деятельности. Малое предпринимательство душат многочисленные и непомерные налоги и поборы, нередко оставляющие ему лишь 5-10% полученной прибыли. В результате малые предприятия, особенно в сфере производства, где налоговая система является более организованной и жесткой, ставятся на грань банкротства независимо от их народнохозяйственной значимости. Под жесткий налоговый удар попадают и предприятия, работающие над приоритетными направлениями научно-технического прогресса, стратегически значимыми для всей российской экономики.

Малый бизнес наименее защищен от давления коррупции, организованной преступности и чиновничьего произвола, грозящих перерасти в главное препятствие экономическому развитию страны.

Сложившаяся экономическая обстановка подрывает стимулы к предпринимательской деятельности в производственной сфере, которые могут содействовать образованию рыночной экономики. К тому же финансовое обескровливание малых предприятий фактически закрывает перед ними пути к современным технологиям.

Ранее проводившаяся экономическая политика привела к серьезной структурной деформации предпринимательской деятельности, поскольку фактически поощряла лишь торговое посредничество и делала невыгодной деятельность в сфере производства. Эта политика дискредитировала саму идею предпринимательства, которое стало отождествляться в общественном сознании с безудержной спекуляцией и торговым рвачеством, ведущим к обнищанию широких масс народа.

Между тем действительная экономическая сущность предпринимательства, определяющая его место в структуре отношений, обусловливаемых законом стоимости, находится в сфере производства и предполагает получение прибыли за счет понижения издержек производства по отношению к рыночной цене (или понижения индивидуальной стоимости по отношению к общественной стоимости). При таком понимании дела извлечение прибыли органически сопряжено, прежде всего, с научно-техническим прогрессом. А это, в конечном счете, создает предпосылки и для социально-экономического прогресса.

Предпринимательство, таким образом, носит поистине творческий характер и ничего общего не имеет с получением прибыли каким угодно путем и во что бы то ни стало, из чего фактически исходит ряд законов о предпринимательской деятельности, принятых в последнее время в РФ.

Существенным фактором, сдерживающим развитие малого предпринимательства, является неразвитость рыночной инфраструктуры, нацеленной на обслуживание предприятий малого бизнеса.

Еще один очень важный фактор негативного воздействия на малый бизнес – непрекращающийся глубокий спад производства. Он губителен для экономики страны вообще, а для малого бизнеса в особенности, поскольку усиливает монополистический характер экономики, ее дефицитность, подхлестывает инфляционную спираль, порождает экономический хаос и неуверенность. К тому же, современный этап инфляционного процесса, при котором рост цен явно обгоняет повышение номинальных доходов населения, ведет к сужению емкости внутреннего рынка, что существенно сдерживает развитие предпринимательской деятельности в производственной сфере, в том числе и на основе малого бизнеса.

Во многом неблагоприятными остаются правовые и организационные вопросы развития малого предпринимательства. В законах, регулирующих предпринимательскую деятельность, подчас недостаточно четко определены критерии - как количественные, так и качественные, - позволяющие отграничить от крупных средние и малые предприятия, а также их права и обязанности.

С большим запозданием создан государственный орган, призванный содействовать становлению и развитию малого бизнеса, - Государственный комитет по поддержке малого предпринимательства. Реальный статус этого комитета, скудность его финансовых ресурсов свидетельствуют о крайней ограниченности возможностей, предоставленных данному органу. Следует отметить, что в США федеральный орган, занимающийся аналогичными вопросами – Администрация малого бизнеса, - имеет существенно более высокий статус. Он образован при президенте США. Уже одно это обстоятельство свидетельствует о приоритетности государственной политики в отношении малого бизнеса в США [85].

Финансовые возможности Государственного комитета по поддержке малого предпринимательства в конце 1997г. были более чем скромными. Это означает, что в 1996г. он практически не был в состоянии оказывать сколько-нибудь действенное влияние на процесс формирования малого бизнеса, не говоря уже о его развитии. То же можно сказать и об эффективности деятельности Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, который был создан практически параллельно с Государственным комитетом и обладал формально несколько большими оборотными средствами для выполнения своих основных задач и функций.

В России сделаны, таким образом, лишь первые шаги по формированию малого бизнеса в качестве специфического сектора рыночной экономики. На таком этапе недостатки в принципе естественны, однако, фактически они оказались явно чрезмерными. Главное, пожалуй, в том, что в этих первых шагах вполне определенно просматривается стратегический просчет в оценке значимости малого бизнеса в становлении в России социально ориентированного рыночного хозяйства.

Уже к началу 1994г. стало очевидно, что для решения широкого круга проблем становления малого предпринимательства в России как особого сектора рыночной экономики необходима разработка комплексной государственной программы развития малого бизнеса. Эта программа была разработана в 1995г. и формально охватывала все стороны формирования и развития малого предпринимательства как интегральной части народнохозяйственной структуры, т.е. вопросы экономические, социальные, организационные, правовые, социально-экономические, технологические, финансовые, экологические, медицинские, трудовые, педагогические и т.п.

В основе упомянутой программы была положена научно обоснованная концепция развития малого предпринимательства в рыночной экономике применительно к условиям России. Кроме того, данная программа была нацелена на создание благоприятных условий для превращения малого бизнеса в одну из основных социально-экономических структур социального рыночного хозяйства. В ней предусмотрено образование рыночной инфраструктуры для малого предпринимательства и системы государственной и общественной поддержки малого бизнеса. В соответствии с концепцией данной программы для ее реализации должны быть привлечены не только (и не столько) средства государственного бюджета, сколько возможности частного – отечественного, а при необходимости и иностранного – капитала.

Что касается отечественного малого и среднего предпринимательства, то в связи с принятием программы, о которой говорилось выше, представляется крайне необходимой тщательная отработка законодательства, регламентирующего все аспекты образования, деятельности и прекращения функционирования предприятий малого бизнеса. Кроме того, представляется, что должна быть существенно упрощена и облегчена процедура учреждения малого предприятия.

По-прежнему весьма остра проблема формирования финансовой базы становления развития малого предпринимательства. Для ее решения необходимо осуществить целую систему мер: обеспечить восстановление и индексацию банковских вкладов населения, сделать возможным получение льготного кредита при образовании малых предприятий и т.п. Немалую роль здесь могли бы сыграть учреждение системы кредитных корпораций, специализирующихся на кредитовании малого предпринимательства и получающих за это определенные налоговые льготы, кредитные ресурсы и гарантии от государства. Такие кредитные корпорации должны быть частными и действовать на чисто коммерческой основе.

Малому предпринимательству должны быть предоставлены реальные финансовые льготы, которые обеспечивали бы ему равные конкурентные условия с крупными предприятиями. Это могут быть льготы по налогообложению (освобождение всех малых предприятий от налогов в первые два года их деятельности, понижение налоговых ставок и базы налогообложения либо для всех малых предприятий, либо лишь для занятых в определенных отраслях – в зависимости от хозяйственной конъюнктуры); льготы в области кредитных отношений (предоставление беспроцентных кредитов или кредитов по льготной ставке процента, а также безвозмездных субсидий на реализацию приоритетных научно-технических разработок) и т.п. При всей возможной дифференциации льгот они должны предоставляться всем малым предприятиям без какого-либо исключения.

Особое внимание при дальнейшей разработке программы развития малого предпринимательства должно быть обращено на создание необходимых условий для реализации значительного потенциала малого бизнеса в приоритетных направлениях научно-технического прогресса, в особенности в целях использования тех возможностей, которые открываются в этом отношении в связи с развивающейся конверсией военно-промышленного комплекса. В этой связи должна быть создана система предоставления венчурного капитала малым научно-техническим фирмам. При таком подходе развитие малого предпринимательства никак не станет шагом назад, к мануфактурному производству или первым этапам фабричной системы. Малое предпринимательство, оснащенное новейшей технологией или творящее таковую, - это та форма малого бизнеса, которая адекватна современным требованиям научно-технической революции.

Важную роль в образовании сектора малого бизнеса могло бы сыграть учреждение «центров малых предприятий» в регионах. В рамках таких центров решались бы все основные проблемы, связанные с образованием малых предприятий и их функционированием, в частности: юридическое оформление создания; получение кредита для образования стартового капитала; закупка необходимого оборудования; подбор кадров и повышение их квалификации; научно-техническое, юридическое, управленческое и других видов консультирование; юридическая защита интересов малого предпринимательства и т.д. «Центры малых предприятий» должны стать своего рода комбинатами по культивированию малого бизнеса.

Для привлечения ресурсов крупных предприятий в целях развития малого бизнеса можно было бы использовать получившую широкое распространение на Западе и дающую значительный экономический эффект систему сотрудничества крупного и малого предпринимательства (франчайзинг), особенно в торговле и сфере услуг. О масштабах применения системы франчайзинга в США можно судить по тому, что в 1988г. на ее основе функционировало свыше 0,5 млн. предприятий малого бизнеса с 7,3 млн. занятых и суммой продаж в 640 млрд. долл. в год [36, 74].

## 1.2. Методы совершенствования организационных структур малых и средних инновационных предприятий

По мнению ряда зарубежных исследователей [18, 19, 120, 121, 129], достижение генеральных целей любого предприятия зависит от трех основных факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и того, каким образом эта структура функционирует. Эффективность деятельности предприятия определяется с учетом каждого из этих факторов. Однако принцип максимальной эффективности трудно реализовать на практике – в основном из-за сложностей предвидения отдаленного будущего. Вот почему в общем виде можно определить следующие цели деятельности любого предприятия:

* достижение результатов, близких к максимальным;
* обеспечение устойчивого развития предприятия, способствующего достижению высоких результатов в течение долгого времени (например, путем приобретения больших запасов сырья или полуфабрикатов, формирования большого портфеля заказов);
* защита предприятия от риска при внедрении новых технологий или внезапного морального износа оборудования (например, путем приобретения лицензий, заключения лизинговых контрактов и т.п.).

1. Критерии эффективности производства, которые имеют место при условии, что величина и природа, покупатели и номенклатура продукции предприятия мало изменятся во времени.

При этом следует иметь в виду, что эффективность зависит от конфигурации элементов производственной системы. Оптимальной считается та структура, при которой заданный выходной вектор получается при наименьших затратах. Она представляет собой некий компромисс, вытекающий из желания получить экономию от увеличения масштабов производства путем концентрации производственных мощностей и сокращения накладных расходов, что возможно при приближении предприятия к рынкам сбыта продукции (реализации работ и услуг).

Этот частный аспект проектирования любой производственной системы допускает использование количественных методов анализа. Когда критерий эффективности является основным критерием качества организационной структуры, подобный анализ во многих случаях дает возможность найти оптимальную структуру.

Соответствующий критерий децентрализации требует распределить ответственность за принятие решений таким образом, чтобы каждый руководитель, принимая оптимальные решения на своем участке, способствовал бы достижению оптимальных результатов в рамках всего предприятия.

В условиях стабильности вопросам повышения реакции производства на изменения внешней и внутренней обстановки уделяется меньшее внимание. Появляется возможность сократить аппарат управления до пределов, достаточных для решения возникающих вопросов. Показателем оптимальности аппарата управления является соотношение между не основным (вспомогательным) и основным персоналом.

1. Вторым по ранжиру критерием является показатель маневренности производства. Этот критерий измеряет способность организации быстро и эффективно изменять вектор выхода продукции (работ и услуг). Необходимость в этом может вызываться изменением уровня спроса или действиями конкурентов, например, снижением цен, падением доли предприятия на рынке, непредвиденным успехом нового вида продукции.

Желаемые характеристики производственной системы, как правило, находятся в противоречии с условиями ее эффективности. Так, они требуют развития дифференцированных локальных производственных возможностей вместо их объединения, создания резерва мощностей вместо сведения их к минимуму и т.д. Система управления должна быть адекватно гибкой. Для этого необходимо постоянно располагать текущей информацией о состоянии дел предприятия и о конкурентах, четко и быстро решать различные вопросы. Чтобы обеспечить быструю реакцию, предпочтительно передать решение вопросов на места – туда, где предпринимаются конкретные действия.

1. В качестве третьего основного критерия выступает показатель, характеризующий гибкость в вопросах стратегии. Этот критерий оценивает способность предприятия реагировать на изменения характера выходного вектора предприятия, а не его величины. Например, моральное старение изделий, изменения в технологии, выход на международные рынки, возможность заняться новыми видами предпринимательской деятельности, изменения правовых и социальных ограничений, которым должна следовать фирма. Типичной реакцией фирмы на такие изменения является изменение номенклатуры выпускаемой продукции и рынков, приобретение других фирм, прекращение некоторых существующих операций.

Наличие информации об изменениях внешней обстановки тем не менее еще не обеспечивает должной реакции со стороны организации. Таким образом, второе требование к организационной структуре фирмы заключается в том, что она должна предусматривать наличие центра (или центров) управления, куда поступали бы и где бы обрабатывались соответствующие данные (см. рис. 1.1 и 1.2).

# Блок

корректировки

# Блок

рассогласования

# Блок принятия

решений

# Управляемые

объекты

# Блок сбора, обработки и

данных

В

Н

Е

Ш

Н

Я

Я

С

Р

Е

Д

А

Рис. 1.1. Принципиальная схема функционирования системы

управления предприятием

Однако осознать угрозу и возможность еще не значит определить, какой должна быть конкретная реакция фирмы, какие шаги надо предпринять. Это задача более трудная, потому что, во-первых, она требует нестандартных решений, во-вторых, новые стратегические идеи, как правило, не локализованы в одном месте. Они рождаются в производственных системах, особенно в подразделениях, занимающихся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, изучением конъюнктуры рынка, планированием спроса, на всех уровнях управления, особенно на уровнях, где осуществляются хозяйственные и другие связи с внешним окружением. Таким образом, в организации должны предусматриваться стимулы, способствующие зарождению прогрессивных идей (инноваций) в любом подразделении предприятия, созданию эффективной связи между подсистемами управления и производства своевременной и объективной оценке возможных вариантов.

### Блок

принятия решений

# Блок

оптимизации

# Блок

обработки

информации

Управляемые процессы

# Блок

измерения состояния управляемых процессов

# Внешняя

среда

Рис. 1.2. Принципиальная схема функционирования системы управления

предприятием с учетом состояния управляемых процессов

Наконец, процесс внедрения изменений (инноваций) в производственную систему зачастую вызывает снижение ее эффективности. Новые продукты редко сразу замещают традиционные изделия. Работа по их разработке и внедрению ложится дополнительным бременем, отвлекает от производства сложившейся номенклатуры изделий. Следовательно, производственная структура должна обеспечить одновременное гармоничное руководство существующим производством и его развитием.

1. Четвертый критерий – динамичность структуры (что очень важно для малых и средних предприятий) – оценивает способность предприятия оперативно изменять свои организационные формы. Если способность к изменению заложена в самой природе структуры, приспособление будет быстрым и без снижения эффективности работы предприятия. Если структура не обладает достаточной динамичностью, переход будет медленным и дорогостоящим. Потребность в динамической структуре вызывается также изменениями технической базы управления и производства. Например, внедрение автоматизированных систем управления позволяет перестроить систему управления в более эффективные формы. Автоматизация производственных процессов позволяет более экономно сгруппировать производственные и хозяйственные функции. Таким образом, структура должна обеспечивать быструю реакцию на изменения в стратегии и оперативной деятельности, а также условий путем постоянного самообновления.

Для этого необходимо иметь возможность учитывать в производственной системе совершенствование технологических процессов, иметь принципиальную схему аппарата управления, которую легко можно адаптировать к текущим условиям (расширить, сократить или заменить), а также производственные фонды, которые могут быть оперативно переведены из одной фирмы в другую. Так, например, фирма, имеющая здания общего назначения и универсальное оборудование, обладает большей динамичностью структуры, чем фирма, имеющая здания и оборудование специального назначения.

В том случае, когда организационная структура удовлетворяет описанным четырем группам критериев, потенциальная активность фирмы будет близка к оптимальной. Однако эти критерии учитывают человеческий фактор лишь косвенно, да и то не всегда. Они сформулированы, исходя из предпосылки, что люди в организации обладают необходимыми качествами, что они согласны с теми местами, которые им доверены, что они работают с полной отдачей. Вторая предпосылка: для создания желаемой структуры имеются необходимые финансовые, трудовые и материальные ресурсы.

Если какая-либо из этих предпосылок не действует, разработанная организационная структура не может быть осуществлена и должна быть изменена с учетом существующих ресурсных ограничений. В связи с этим появляется необходимость в ряде дополнительных критериев и прежде всего в критериях экономических ресурсов (финансовые, трудовые, материальные), необходимых для создания и функционирования организации. В конечном итоге критерии осуществимости сводятся к требованию иметь достаточное количество финансовых ресурсов. Однако в целях эффективности многие организационные изменения должны осуществляться за сравнительно короткие сроки. В этих условиях решающим фактором, определяющим возможности изменения структуры, часто становится наличие квалифицированных кадров, особенно управленческих и инженерно-технических.

Указанные критерии связаны со специфическими характеристиками, которыми должна обладать структура, если необходимо получить особый тип маневренности. Однако общей чертой для всех типов маневренности будет потребность в эффективной системе обработки информации. Правда, в зависимости от типа маневренности упор делается на различные элементы такой системы, но основные характеристики все-таки будут общими.

Хотя система информационного обеспечения имеет важное значение для осуществления всех функций предприятия, особое значение она приобретает для построения подсистемы управления. По мере роста предприятия и усложнения его организации увеличиваются объемы специальной информации и технических знаний во всех подразделениях предприятия. В результате процесс принятия решений, составляющий суть управления, все больше становится групповым процессом.

Это обстоятельство обязывает рассматривать проблему разработки организационной структуры в двух дополнительных плоскостях. Во-первых, проектирование структуры включает не только определение уровней, на которых принимаются решения, но также и распределение ответственности за обработку информации, необходимой для принятия решения. Во-вторых, должны быть созданы положения о подразделениях планирования, координации и анализа работ, маркетинговых операций, правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности, прогнозирования и т.д., которые будут выполнять вспомогательные задачи.

Следует также отметить, что качество управленческих решений во многом зависит от того, принимаются ли они на оптимальном уровне, на котором могут быть учтены все основные взаимосвязанные и противодействующие переменные величины. Это заставляет передавать решение вопросов на как можно более высокий уровень в иерархии управления. В противоположном направлении действуют другие требования:

1. решения должны приниматься оперативно;
2. они должны приниматься у источника информации, что особенно важно, когда принимаются так называемые «слабоформализованные» решения и информация не поддается количественной оценке.

Поэтому многое зависит от того, насколько руководитель «чувствует» ситуацию. Чтобы выполнить эти требования, необходимо передать право самостоятельного решения на более низкие уровни управления, ближе к месту выполнения работ [29, 31].

При решении вопроса о предоставлении права принимать решения, следует также учитывать необходимость распределения задач между подразделениями, чтобы предотвратить столкновения интересов и предоставить каждому руководителю достаточную свободу действий. Успешное достижение такого компромисса способствует созданию у управляющих заинтересованности в работе, проявлению предпринимательских качеств.

Проектирование организационных структур может осуществляться одним из двух способов. Сущность первого способа заключается в предварительном анализе и установлении перечня критериев, применяемых к данному предприятию. После этого производится выбор основных элементов организации, которые с помощью указанных критериев группируются в соответствующую организационную структуру.

Суть второго способа заключается в том, что проектирование новой организационной структуры предваряется анализом уже известных принципиальных схем организационных структур, на основе которого составляется перечень возможных вариантов структуры. Затем с помощью уже упомянутых критериев производится выбор структуры наиболее пригодных для данного предприятия. Далее эта структура может быть скорректирована с учетом специальных особенностей предприятия. При этом особую роль играют такие факторы, как финансовые и трудовые ресурсы.

Второй способ, вследствие его простоты и приближенности к практике, наиболее приемлем для решения задач, связанных с проектированием оптимальных организационных структур для малых и средних предприятий.

Изучение организационных структур управления малыми и средними предприятиями показывает, что среди традиционных видов структур управления (линейной, функциональной, линейно-функциональной) наибольшее распространение нашла линейно-функциональная.

Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что она предусматривает организацию при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений, основная роль которых состоит в выполнении подготовительных операций по выработке решений, разработке их проектов и в ряде случаев – принятии решений.

Основным достоинством линейно-функциональной структуры аппарата управления является то, что, сохраняя целенаправленность и системность линейной структуры, она дает в то же время возможность специализировать выполнение целого ряда управленческих функций и тем самым укомплектовать аппарат управления специалистами соответствующего профиля.

По отношению к процессу принятия решений и с точки зрения ответственности за состояние объекта управления линейно-функциональные структуры можно подразделить на три виды.

Структура первого вида предусматривает, что функциональные органы подготавливают решения для линейных органов, а последние принимают решение и оказывают управляющее воздействие на линейные нижестоящие органы. В этом случае ответственность за состояние объекта управления лежит только на линейных органах.

При линейно-функциональной структуре второго вида решения принимают как линейные, так и функциональные органы, но управляющие предписания идут только нижестоящим линейным органам. Ответственность за состояние объекта управления здесь поделена между нижестоящими линейными органами и теми из вышестоящих функциональных органов, которые выдают управляющие предписания. На практике такая организация, как правило, связана с необходимостью оперативного вмешательства в производственный процесс.

В условиях структуры третьего вида функциональные органы готовят решения для вышестоящих органов линейного руководства, а также выдают управляющие предписания нижестоящим линейным органам и аналогичным нижестоящим функциональным органам. В этом случае ответственность за состояние объекта управления несут как линейные, так и функциональные органы в той мере, в какой принимают решения.

Большое влияние на характер построения структуры аппарата управления оказывает распределение структурных подразделений по уровням управления. Под уровнем управления понимают совокупность подразделений с одинаковым количеством ступеней, через которые проводят решения структурного подразделения данного уровня до непосредственных исполнителей.

Количество уровней управления зависит от конкретных форм организации управления, а также от масштабов и организации производства. Наиболее типичным является построение структуры по трем уровням управления:

* отдел (участок),
* отделение (цех),
* предприятие.

Независимо от количества уровней управления к первому уровню относят ту часть подразделений аппарата управления, решения которой поступают на объект управления без промежуточных инстанций.

Первый уровень – это граница между системой и объектом управления. На промышленных предприятиях, например, первый уровень - это обычно управление производственным участком или сменой.

Вышестоящие органы управления на предприятии координируют работу большого количества структурных подразделений. Этим органам принадлежат преимущественно функции руководства, нижестоящим – функции регулирования. Каждый орган низшего уровня «дорабатывает» (в пределах своей специализации) полученные сверху принципиальные решения до такой степени, что эти решения оказываются более подготовленными для непосредственного воздействия на объект управления.

Основные параметры, характеризующие структуру аппарата управления, определяются функциями управления, так как последние являются содержанием процесса управления и представляют собой определенные, конкретизированные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда внутри процесса управления.

Функция управления представляет собой работу (или совокупность работ), направленную на разработку и осуществление преобразований в объекте управления в соответствии с поставленной целью управления.

Суть функции управления заключается в информационном воздействии на управляемый объект. При этом каждая конкретная функция характеризуется особым способом получения и обработки информации и присущей ей сферой распространения управляющих воздействий.

Субъектом осуществления управленческих функций всегда должна являться система управления, что требует ограничения состава функций.

Наконец, совокупность всех функций, или система функций, должна обеспечить устойчивое выполнение цели управления путем такой организации процессов, происходящих в объекте, при которой достигаются рациональные связи, пропорции и взаимоотношения между отдельными частями объекта управления.

Между управляемым объектом и системой управления происходит непрерывный обмен информацией. От объекта к системе идет информация о состоянии элементов производства, а в обратном направлении – об управляющих воздействиях. Это обусловлено информационным характером процесса управления.

В условиях конкретного предприятия каждый элемент производства порождает определенную информацию. В свою очередь информация об управляющих воздействиях имеет свою сферу распространения, т.е. действует на определенные элементы производства. Следовательно, эти встречные потоки информации не беспорядочны, а распространяются по определенным объективным законам. Это дает право рассматривать данные потоки как систему информации предприятия.

В целом система информации предприятия – это организационная совокупность всех данных о внутренних и внешних условиях производства и об их желаемом состоянии.

Важным элементом структуры управления являются технические средства управления, которые обслуживают (выполняют заданные преобразования информации) процесс использования в системе управления предприятия организационно-экономических методов воздействия на объект управления.

Самым активным элементом управления является система функций управления, ибо построение системы управления предприятия подчинено целям производства, достижение которых обеспечивается функционированием, как всего предприятия, так и его отдельных структурных подразделений, занятых реализацией управленческих функций.

Наибольшее влияние со стороны других элементов, как системы управления, так и управляемого объекта испытывает система информации, так как изменения, происходящие в остальных элементах, вносят коррективы в ее движение.

На формирование структуры предприятия в значительной степени влияет отраслевая принадлежность предприятия.

Предприятия обрабатывающей промышленности, несмотря на их разнообразие, как правило, имеют четко выраженные три стадии производственного процесса:

* заготовительную,
* обрабатывающую,
* сборочно-отделочную.

При этом отраслевые и групповые (по производству) особенности предприятия определяют характера каждой из этих стадий.

Выделение новых отраслей, групп предприятия приводит к еще большему разнообразию структур.

Важным является фактор сложности выпускаемой продукции. Производство сложной продукции, как правило, связано с более разветвленной структурой предприятия. При прочих равных условиях изготовление высококачественной продукции требует создания дополнительных производственных подразделений.

Существенное влияние на структуру оказывает специализация предприятия. Специализированные предприятия изготовляют строго определенную номенклатуру конструктивно и технологически однородной продукции. Номенклатура же продукции универсальных предприятий существенно шире. Это, естественно, расширяет и номенклатуру входящих в предприятие подразделений, увеличивает количество разнородных технологических процессов, т.е. делает производственно-техническое единство менее жестким, а структуру – более разветвленной и сложной. На универсальных предприятиях всегда преобладает технологическая специализация подразделений, что усложняет внутрипроизводственные связи, ухудшает использование оборудования, замедляет рост производительности труда. Предметно-замкнутые цепи и участки упрощают структуру, сокращают длительность производственного цикла и объем внутризаводских перевозок, способствуют внедрению и полному использованию высокопроизводительного оборудования.

Структура предприятия находится в прямой зависимости от характера и особенностей производственного процесса. По этому признаку принято выделять предприятия с аналитическим, синтетическим и прямым процессом производства.

Аналитический процесс производства предполагает получение из какого-то вида сырья нескольких видов готового продукта.

Синтетический процесс предполагает постепенную компоновку и сборку готового изделия из отдельных узлов и деталей, которые проводят обработку на многих стадиях технологического процесса.

Прямой процесс – это наиболее простой вид производства, когда четко определена технологическая нить, а предмет труда, пройдя несколько стадий, превращается в готовый продукт.

Производственная структура предприятия с аналитическим процессом производства, как правило, имеет разветвленную структуру предметно специализированных производств. Такого рода производства имеют чаще всего развитое складское хозяйство, сложную систему коммуникаций.

Для предприятий с синтетическим процессом производства характерна наиболее сложная производственная структура. На них, как правило, имеются детально, предметно и технологически специализированные подразделения, т.е. преобладает смешанный вид структуры. Среди таких предприятий начинают преобладать специализированные предприятия с неполной структурой, т.е. головным является сборочное производство, а с ним связаны предприятия, детально и предметно специализированные, специальные заготовительные производства.

На предприятии с простым процессом производства может быть либо предметная, либо смешанная структура.

На предприятии с разными видами процессов производства по разному организовано и представлено заготовительное производство, складское хозяйство, различные методы организации производства и т.д., что, естественно, приводит к еще большему различию в их структуре.

В целом организационные структуры отечественных малых и средних предприятий характеризуются достаточно широкими вариантами исполнения, которые в большинстве своем соответствуют современным подходам к построению организационных структур аналогичных предприятий в промышленно развитых странах.

## 1.3. Организация маркетинговых исследований на инновационных предприятиях малого и среднего бизнеса

За рубежом маркетинг рассматривается, как система рыночных отношений, как торговая деятельность в широком смысле этого термина. Многими исследователями маркетинг трактуется, как синоним понятий «товарное обращение», «система товарораспределения». В общем случае маркетинг рассматривается, как элемент, приводящий в движение сложную систему рыночных связей.

Многие исследователи под маркетингом понимают комплекс организационно-технических и коммерческих функций предприятия, связанный с реализацией товаров, работ и услуг.

Наконец, довольно часто маркетинг трактуется, как рыночная концепция управления или рыночная ориентация современного производства, как система, при которой в основе принятия хозяйственных решений лежит информация о требованиях рынка, предполагающая проведение скоординированной товарной, ценовой, рекламной, сбытовой политики предприятия.

В последнее десятилетие в России также накоплен значительный позитивный опыт организации сбыта и изучения потребительского спроса. Следует отметить, что его современная концепция включает три основных элемента, соблюдение которых трактуется как обязательное условие успешной реализации продукции:

• ориентация на потребителя, т.е. по возможности наиболее точная привязка новых товаров к каждой категории потребителей, к их нуждам, запросам и поведению, учет всего этого во внутрифирменном планировании;

• подход к маркетингу, как к общекорпоративному (общефирменному) делу, успех в котором определяется условиями всех функциональных подразделений компании в части, к ним относящейся, что требует их соответствующей структурной и организационной кооперации и координации;

• ориентация на прибыльность, как конечный результат мероприятий в первых двух сферах и факторов, определяющих конкретную тактику продаж.

Таким образом, в организационно-методическом плане, маркетинг по существу означает систему прямых и обратных связей фирмы с рынком, признанным обеспечить максимально возможную увязку внутрифирменной деятельности с рыночной ситуацией и уменьшить элементы неопределенности при сбыте. В свою очередь становление такой системы связей обусловило и существенные изменения, как в процессах внутрифирменного управления, так и в самой корпоративной структуре.

Анализ рынка все чаще выступает уже не только, как неотъемлемая часть, но даже и как отправная точка при разработке внутрифирменных планов.

Объем и конкретная методология изучения рынка разнятся от фирмы к фирме. Однако при этом, как правило, анализируются следующие обязательные факторы:

♦ характеристика продукта и его особенностей, которые могут заинтересовать потребителей, точное определение функций, которые он может выполнять;

♦ количественная оценка текущего и перспективного спроса на продукт, возможных цен, прибыли и влияния на них тенденций;

♦ степень насыщенности рынка предыдущими моделями данного продукта;

♦ определение и оценка методов сбыта (прямая продажа, использование оптового звена, сеть обслуживания и прочее);

♦ оценка конкурирующих товаров и их слабых мест;

* расход времени и средств на создание нового продукта.

Подобный анализ повторяется и уточняется по мере продвижения инноваций по циклу «идея-рынок», а полученные результаты в наибольшей степени влияют на отбор технических решений для дальнейшей разработки. Особенно подробным этот анализ бывает перед принятием решения о запуске в производство, ибо в данном случае речь идет о решении, покрывающем около 90% всех суммарных издержек на создание нового продукта.

Как правило, для изучения рынков в аппарате управления фирмой накапливается коммерческая и техническая информация, которая затем обрабатывается и доводится (в разной степени аналитичности в зависимости от уровня потребителя) до сведения высших менеджеров, разработчиков, производственников и сбытовиков. Нередко даже случаи создания специальных подсистем конъюнктурно-экономической информации в рамках общих информационных систем корпораций

Основными источниками конъюнктурно-экономической информации для фирм при этом являются:

• общеэкономическая и отраслевая статистика;

• общеэкономические и отраслевые технико-экономические публикации;

• фирменные публикации, каталоги, реклама, выставки, ярмарки, научные симпозиумы;

• сведения, получаемые от сбытовой сети, сети технического обслуживания, от опросов потребителей;

• услуги фирм-консультантов;

• экономическая (промышленная) разведка.

В первоначальном сборе информации (кроме общеэкономической) особо важную роль играют управляющие и агенты по сбыту, выявляющие в процессе переговоров с заказчиками и потребителями примерные размеры спроса и желательные направления качественного совершенствования продукции, пределы цен, которые готов заплатить потребитель, и прочие конкретные данные. Эта информация передается ими на регулярной основе (ежемесячно, раз в квартал и т.д.) в информационный сектор отдела сбыта, где она обобщается, а, кроме того, на ее основе аналитической группой этого отдела разрабатываются специальные отчеты, рекомендации и прогнозы по отдельным видам продукции, по отдельным рынкам и нередко по ведущим индивидуальным потребителям (обычно наиболее крупным фирмам). Активное участие принимают в сборе информации о фирмах специалисты по техническому обслуживанию, выявляющие эксплуатационные характеристики продукции и послепродажную реакцию на нее потребителей. Наконец, важную роль в сборе и публикации такой информации за рубежом начали играть отраслевые объединения промышленников и региональные торговые палаты, а также правительственные учреждения.

При этом все лица и фирмы, причастные к сбору и обработке информации, обращают особое внимание на «белые пятна» в потребительском спросе, которые не покрываются текущей продукцией по качеству или количеству.

При наличии длительных прямых связей фирмы проводят регулярно консультации с потребителями с целью выявления их планов.

Нередко потребители сами называют основные параметры нужных им в будущем изделий, приглашают производителей для участия в торгах на поставку комплектного оборудования и т.п. Такая же практика характерна и для государственных заказов.

Некоторые фирмы применяют для отбора необходимой информации специальные анкеты с описанием планируемых нововведений. Анализ полученных ответов позволяет конкретизировать требования рынка и объем сбыта.

В последние годы в развитии информационно-аналитической деятельности, связанной с изучением рынка, наблюдается тенденция к изучению спроса на определенный вид продукции в определенной сфере потребления или региональной зоне. Наряду с этим происходит углубление сферы изучения рынка, т.е. анализируется не только непосредственный спрос на продукцию данной фирмы, но и опрос на те конечные продукты, для производства которых используется эта продукция. В этих случаях изучение рынка все теснее переплетается с процессом производственного кооперирования внутри отрасли промышленности.

В зависимости от уровня диверсификации фирмы и различий между отдельными подразделениями фирмы изучение рынка может вестись либо централизованно, либо децентрализовано – по производственным или региональным подразделениям. В последнем случае при центральной администрации фирмы организуется сводный конъюнктурный отдел, обеспечивающий разработку и координацию общей коммерческой стратегии и тактики фирмы.

Наконец, одновременно с этим на высшем уровне администрации фирмы может иметься отдел разработки новой продукции, который частично выполняет функции центральной рыночно-сбытовой службы, занимаясь не только определением видов новой продукции, подлежащей разработке, но и поиском для них рынков сбыта. Наконец, на этом уровне может быть создана специальная аналитическая группа по рыночно-сбытовой деятельности, которая разрабатывает долгосрочные экономические прогнозы. В большинстве малых и средних фирм специалисты по изучению рынка принимают непосредственное участие в проведении испытаний (апробаций) новых видов продукции на отдельных рынках, подготавливая свои заключения о целесообразности ее принятия к производству.

Что касается изменений в организационной структуре, то здесь развитие идет в основном по пути отказа от прежней функциональной автономии отделов и переходу к их тесной межфункциональной координации. Это имеет своей целью, прежде всего преодоление ранее существовавшего разрыва между НИОКР и рынком, когда подразделения несли основную ответственность за разработку новой продукции, но, не имея прямых контактов с потребителями, руководствуясь исключительно соображениями технического порядка и не учитывали рыночной конъюнктуры.

В настоящее время влияние отдела сбыта распространяется гораздо дальше по всей цепи «идея-рынок», включая и ее начальные звенья. К другим формам такого влияния можно отнести обязательное включение конъюнктурно-коммерческой информации в информационное обслуживание НИОКР, активное участие сбытового отдела в формировании массива первоначальных предложений по тематике исследований, коммерческую экспертизу результатов НИОКР на отдельных завершенных их стадиях (этапах), систему постоянных консультаций руководителей подразделений-разработчиков, производства и сбыта, передачу в подразделения-разработчики (лаборатории) суммированных претензий и пожеланий потребителей и, наконец, межфункциональное управление вплоть до сквозного осуществления отдельных проектов по всей их цепочке. Этим достигается цель «производить то, что можно продать».

Предложения отделов маркетинга малых и средних фирм формируют в настоящее время около 70% портфеля первоначальных предложений по инновационной тематике. Причем эта доля обычно возрастает по мере перехода инноваций с одной стадии на другую, поскольку предложения маркетологов ориентированы на конкретные потребности рынка и в этой связи менее подвержены отсеву при очередной итерации технико-экономической экспертизы. Нередко рынок принимает до 50% новых товаров и услуг, созданных на базе таких предложений, при средней доле коммерчески успешных товаров и услуг не более 20%, хотя в научной литературе имеется более пессимистические данные (см. рис. 1.3).

Недостаточный анализ рынка может быть результатом неточных прогнозов рынка, ошибочных оценок тех областей рынка, на которые выходит компания, ошибочной оценкой возможностей конкурентов, недостаточным проведением рыночных тестов или неблагоприятным влиянием окружающей среды, которую компания не может контролировать. Одной из причин в данном случае может быть и экономический спад.

Однако некоторые другие товары и услуги пользуются практически безграничной долговечностью. Основными причинами такой долговечности являются:

1. Соответствие основным насущным потребностям или желаниям потребителя.
2. Наличие у продукта легко опознаваемого и запоминающего товарного знака, с которым в сознании покупателя отождествляется сам продукт.
3. Надежность. С течением времени в самом продукте, названии или товарном знаке произошло мало изменений. Уже одно это является символом качества.
4. Устная реклама. Информация о продукте перешла от одного поколения к другому, и таким образом название продукта стало традиционным.
5. Наличие многочисленных каналов сбыта и массовое распределение предметов широкого потребления является важным фактором долговечности.
6. Низкая цена.
7. Прибыль. Продукты продолжают существовать не только из-за своего названия, а в силу того, что она могут приносить прибыль.

Техническая Коммерческая Реакция рынка

экспертиза экспертиза

Фармацевтическая

промышленность

В среднем по Химическая

промышленности промышленность

Промышленность

электробытовых

приборов

Ч 4000

и

с

л 2000

о

п 1000

е

р

в 400

о

н 200

а

ч 100

а

л

ь 40

н

ы

х 20

п

р 10

е

д

л

о 4

ж

е

н 2

и

й

1

Одни ус- пешно

реализо-ванный продукт

Рис. 1.3. Эффективность отбора инновационных проектов при разработке

новых товаров в промышленности США

Хотя многие предприятия стремятся к созданию продукции, производство которой связано с минимальным риском и получением высокой прибыли, большинство товаров и услуг на рынке не относятся к этой категории. Даже когда налицо многие из вышеуказанных факторов, перемены в условиях конкуренции, во вкусах потребителей или другие причины, присущие свободному предпринимательству, приводят к сокращению жизненного цикла уже известного продукта и созданию действительно нового продукта.

Важным элементов маркетинговых (конъюнктурных) исследований при отборе инновационных проектов (см. рис. 1.4) является изучение емкости рынка, которая для определенного товара устанавливается на основании данных промышленной и внешнеторговой статистики конкретной страны.

Изучение емкости рынка предусматривает:

* ознакомление с особенностями спроса и предложения;
* анализ предложений на рынке в данный момент;
* составление прогноза.

При рассмотрении особенностей спроса и предложения следует учитывать зависимость емкости рынка от экономического положения страны.

Кроме того, анализируя предложения на рынке, следует учитывать, что география использования объекта не всегда совпадает с географией его изготовления.

Для анализа емкости рынка необходимо изучить предложения, т.е. объем производства сходного товара или услуги и спрос, т.е. объем возможных продаж сходного товара или услуги.

#### План проекта

План разработки

Планы испытаний, маркетинга и производства

Изучение рынка

Оценка затрат и потребностей в производственном оборудовании

Финансовый анализ

Технико-экономическая оценка (учет желаний покупателей в характеристиках разработки)

# Основные

проекты

Анализ продукции конкурентов

Ожидаемые продажи и годовой доход

Перечень желаний покупателей (требования к продукту)

Технически выполнимая концепция продукта

Определение изделия:

##### Намеченный рынок

Концепция продукта

Позиционирование продукта на рынке и ожидаемые выгоды

Требования к продукту и спецификация

Изучение потребностей и желаний покупателей

Апробация концепции (установление намерений покупателей)

Рис. 1.4 Принципиальная схема отбора инновационных проектов

При этом величина спроса «Вс» может быть определена по формуле:

К х С

Вс = ,

Т

где К – число единиц;

С – среднее потребление товара или услуги единицей спроса;

Т – время «жизни» товара или услуги.

Сопоставление значения емкости рынка и величины спроса позволяет прогнозировать изменение емкости рынка.

Однако на практике исследователь-маркетолог не всегда располагает данными об изучении спроса. В этом случае изменение емкости рынка прогнозируется на основе изучения динамики продаж сходного товара или услуги и определения стадии жизненного цикла.

С движением товара или услуги по стадиям жизненного цикла связана кривая прибыли. Закономерен также тот факт, что максимум прибыли достигается раньше максимума продажи. Поэтому еще до достижения стадии зрелости товара или услуги фирма решает, как увеличить их цикл «жизни», т.е. продлить спрос на них или, другими словами, поддержать уровень конкурентоспособности. Среди путей продления цикла «жизни» многие исследователи отмечают модификацию, которая включает:

* улучшение качества продукта (прежде всего функциональных показателей) по сравнению с продуктами-аналогами конкурентов;
* модернизацию продукта, т.е. придание свойств, расширяющих сферу его влияния;
* улучшение эстетических свойств продукта.

Таким образом, рыночную политику, емкость рынка целесообразно определять на базе прогноза жизненного цикла. Для продления жизненного цикла товара или услуги необходимо своевременно продумать экономическую целесообразность и техническую возможность производства его различных модификаций. Кроме того, необходимо также хорошо продумать рекламные мероприятия, тщательно изучать рынок и характер спроса потребителей

Изучение емкости рынка не ограничивается только определением ее величины в стоимостных и натуральных единицах

Важным шагом в изучении рынка после определения его емкости является сбор информации и фирмах-конкурентах. Информация о конкурирующих фирмах должна содержать сравнительные технико-экономические характеристики товаров и услуг конкурирующих фирм: данные коммерческого характера (численность сбытовых агентов, рекламные материалы, соблюдение сроков поставки, организация до и после продажного обслуживания).

После изучения возможностей каждого конкурента следует давать оценку распределения рынка между основными конкурирующими фирмами. Очень важно при анализе рынка изучение требований, традиций и привычек покупателей (клиентов) – всего комплекса, которым определяется их предпочтение, т.е. выбор ими продавца или клиента.

Рассмотренные методы исследования внутреннего и внешнего рынков товаров и услуг вполне соответствуют современной концепции маркетинга в практике научно-производственной и хозяйственной деятельности инновационных предприятий малого и среднего бизнеса и, по мнению соискателя, могут быть успешно использованы этими предприятиями.

# 2. Методы повышения эффективности инновационной деятельности на ООО Фирма "дженезис"

В научной литературе, в материалах первой главы данного диплома значительное место уделяется внешним организационно-экономическим факторам, влияющим на различные аспекты инновационной деятельности малых и средних инновационных предприятий: государственной инвестиционной и налоговой политике, а также законодательному обеспечению малого и среднего инновационного предпринимательства. Несмотря на важность внешних факторов в обеспечении эффективного функционирования малых и средних предприятий, тем не менее, необходимо указать на существенные резервы для решения указанной задачи и на уровне самих предприятий, т.е. за счет внутренних факторов совершенствования организационно-экономического механизма. Поэтому данная глава диплома посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию системы показателей, характеризующих эффективность организации управления хозяйственной и инновационной деятельностью, совершенствованию планирования и оценки эффективности этой деятельности, а также по формированию финансовой политики малых и средних предприятий.

## 2.1. Разработка оптимальных организационных структур для малых и средних инновационных предприятий

Разработка организационных структур малых и средних инновационных предприятий может осуществляться следующими способами.

Исходя из общих интересов конкретного предприятия (основных направлений его деятельности), можно составить перечень конкретных критериев, применимых к данному предприятию, а затем определить основные элементы организации и с помощью указанных критериев отобрать и сгруппировать эти элементы в желаемую организационную структуру.

Второй способ заключается в том, чтобы определить принципиальные схемы апробированных организационных структур и на их основе составить перечень наиболее эффективных вариантов структур. А затем, применяя тот или иной критерий, выбрать структуру, наиболее пригодную для данного предприятия. Эта структура далее может быть конкретизирована с учетом специфических требований этого предприятия [18, 31].

Второй способ представляется наиболее предпочтительным.

Итак, первый тип современной структуры появился еще в начале этого столетия в ответ на быстрый рост масштабов и сложности производства. Он известен как централизованная функциональная (многофункциональная) организация.

Основной принцип, по которому строится эта организация, заключается в объединении аналогичных производственных и хозяйственных функций под руководством функциональных управляющих, которые в свою очередь подчинены центральному правлению фирмы.

Главное преимущество функциональной структуры заключается в высокой статистической эффективности, которая достигается за счет экономического эффекта от увеличения масштабов производства, сокращения накладных расходов и концентрации квалифицированных кадров (два последних фактора можно свести к единому понятию «синергия»).

Экономия от роста масштаба производства обычно пропорциональна объему выпуска определенной продукции. С другой стороны, экономический эффект синергии имеет место только в том случае, если требования к квалификации, технологическим процессам и компетентности управляющих однородны.

Функциональная структура обладает также определенной гибкостью благодаря наличию относительно простых сетей связи и каналов прохождения решений. Однако производственная маневренность снижается по мере роста фирмы или значительного расширения ассортимента данного вида продукции.

В любом случае в процессе управления и производственно-хозяйственной деятельности возникает проблема приоритета. Какие вопросы решать в первую очередь, какие изделия производить сначала? Линии связи удлиняются, время реакции на изменение внешних условий возрастает.

Спутником функциональной организации является недостаточная гибкость структуры и стратегии. Поскольку одни и те же высшие руководители несут ответственность за решение текущих, административных и стратегических вопросов, необходимо определить последовательность решения различных вопросов и распределить свое внимание между этими тремя группами задач. Как правило, преобладает решение оперативных задач. Они занимают гораздо больший объем в управленческой деятельности, их легче определить, и они требуют немедленных решений. В рамках производственно-хозяйственной деятельности конфликт между производством существующих изделий и освоением новых видов изделий ведет к дальнейшему ограничению гибкости в вопросах стратегии. Поскольку при функциональной структуре внимание сосредоточено обычно на статической эффективности производства, вопросы новой техники и продукции отходят на второй план. Проблема усложняется в местах соприкосновения двух различных функций, например, при переходе от исследований и конструкторских разработок к производству новых изделий. Процесс этот протекает медленно и требует большого внимания со стороны руководства, поскольку интересы функциональных подразделений могут не совпадать и трудно определить условия перехода к новому.

Гибкость структуры снижается из-за отсутствия специальных ресурсов, позволяющих разработать и осуществить структурные изменения.

Однако, несмотря на все свои недостатки, функциональная структура – это эффективная форма организации для фирм с устойчивой стратегической обстановкой и устойчивым производством ограниченного ассортимента изделий.

Вторая принципиальная схема организационной структуры в послевоенное время стала нормой для большинства крупных и средних фирм. Она известна как децентрализованная структура, в основе которой лежит разделение фирмы на ряд отделений.

Децентрализованная «разделенная» структура появилась в результате стремления преодолеть недостатки функциональной структуры, описанной выше.

В основе децентрализованной разделенной структуры лежит группировка функций по признаку смежной продукции в отличие от группировки однородных производственных и хозяйственных функций, как это имеет место при функциональной структуре. Для разработки, производства и сбыта определенной группы продуктов на определенных рынках формируются специальные отделения. На управляющего отделением возлагается полная ответственность за принятие стратегических решений в своей области.

Что касается вопросов разработки стратегии, то управляющий отделением осуществляет расширение производства. Политику в области диверсификации производства определяет корпорация.

Корпорация может поручить отделению осуществление диверсификации, но может создать для этих целей орган управления на высшем уровне. В большинстве случаев деятельность такого органа сводится к приобретению чужих предприятий. Однако в некоторых фирмах, имеющих высокую капиталовооруженность и широко диверсифицированное производство, на уровне корпорации разрабатывается стратегия по всем направлениям производственно-хозяйственной деятельности.

В целом при разделенной структуре распределение ответственности за принятие решений – дело трудное. На практике это часто приводит к отсутствию четкого разграничения ответственности и как следствие – к недостаточной гибкости в вопросах стратегии.

Помимо вопросов расширения номенклатуры выпускаемой продукции, в фирмах, имеющих большое число отделений, в ведение правления фирмы передаются часто в другие производственные и хозяйственные функции, такие, как материально-техническое снабжение, финансовая деятельность, повышение квалификации руководящих кадров и фундаментальные исследования. Функция централизуется, если она:

а) является общей для ряда отделений;

б) централизация позволяет получить экономический эффект от увеличения масштабов производства в рамках всей фирмы;

в) централизация не снижает эффективности производства в соответствующих отделениях.

На практике критерий «в» очень трудно поддается количественной оценке, в частности из-за того, что отделения соперничают между собой за пользование услугами общих функциональных служб. В результате право на первоочередное обслуживание общими функциональными службами становится предметом спора между руководителями отделений и руководителями фирмы.

Основная цель разделенной структуры – сохранить маневренность производства в крупных фирмах.

В определенной мере разделение фирмы на отделения позволяет увеличить маневренность без снижения экономии от увеличения масштабов производства и без потери синергии. Однако эти преимущества исчезают, если между отделениями распределено производство однородных продуктов.

Важный вариант такого разделения осуществлен в фирмах (например, нефтеперерабатывающие компании), чьи предприятия территориально сильно разобщены и чья производительная маневренность зависит от делегирования прав местным управляющим (которые быстрее могут реагировать и лучше учесть местные условия). В таких фирмах отделения сгруппированы по территориальному признаку и производят аналогичные, если не одинаковые, продукты.

При децентрализованной организации гибкость в вопросах стратегии и структуры выше, чем при функциональной организации фирмы сравнимых размеров. Сужение сферы компетенции каждого управляющего отделением позволяет ему уделять относительно большее внимание выработке стратегии, чем это возможно при централизации стратегических решений в фирме, организованной на основе функционального принципа. С другой стороны, возможная централизация фундаментальных исследований заставляет его (управляющего) конкурировать с другими отделениями за услуги исследовательских организаций. На уровне определения фирмы нагрузка на руководителя несколько ниже, чем в сравнимой по размерам фирме с функциональной структурой. Руководители высшего звена не занимаются вопросами стратегии расширения производства. Решение текущих вопросов сводится к регулированию работы отделений и одобрению их планов. Таким образом, в принципе появляется большая возможность заниматься диверсификацией, общей стратегией, общей организацией. На деле руководители корпорации часто не могут воспользоваться этими возможностями. Они либо продолжают уделять излишнее внимание текущим вопросам, либо сокращают численность центрального аппарата до минимума, что не позволяет заниматься в должной мере вопросами стратегии и структуры.

Если фирма не создает сильной централизованной службы по освоению новых видов продукции и новых рынков, проблемы новаторства остаются такими же, как и для фирмы с функциональной структурой.

Обобщая, можно сказать, что эта структура явилась важным шагом в развитии эффективной организации. Она превосходит функциональную структуру в том, что сочетает статистическую эффективность с хорошей маневренностью производства. Однако она лишь незначительно улучшает гибкость в решении вопросов организации и стратегии.

Следующий тип принципиальной структуры получил развитие на предприятиях, у которых номенклатура выпускаемой продукции часто меняется, срок морального старения изделий непродолжителен и которым необходимо иметь хорошую маневренность в вопросах производства и стратегии, которые видели в такой организации возможность увеличить динамичность структуры. В основном по этому принципу организованы фирмы, занятые в военном капиталоемком производстве. Ее часто называют структурой, ориентированной на разработку отдельных видов продукции («новых программ»), иногда называют матричной структурой. Ее можно называть приспосабливающейся структурой. Фирма, организованная по принципу приспосабливающейся структуры, разделена на два отделения:

1. отделение разработок, в функции которого входит стратегическое планирование, а также подготовка ресурсов и квалифицированных кадров и обеспечение ими;
2. отделение программ, которое отвечает за выполнение стратегических планов, а также за производство предусмотренной планами продукции и реализацию ее на планируемых рынках сбыта.

Это подвижная и гибкая структура. Постоянными органами ее являются правление фирмы и аппарат управляющего по вопросам развития производства, управляющего по вопросам разработки новых программ, управляющих функциональными службами.

По мере выхода фирмы на новые рынки создаются должности управляющих программами. Когда задачи очередной программы выполнены, они возвращаются в функциональные подразделения и работают в своей специальной области. Аналогично произведенные ресурсы и персонал переходят из функциональных групп в специальные и обратно.

В рамках отделения разработок могут создаваться временные бригады по планированию программ, в составе которых находятся управляющие и специалисты из функциональных групп. Внутри специальных групп проекты предлагаются и планируются либо разовыми бригадами, либо в функциональных подразделениях. После одобрения корпорацией выполнение стратегических планов и проведение работ передается в отделение программ.

В ведении руководителей функциональных подразделений в отделении разработок находится набор кадров, совершенствование организаций, внедрение новой техники в производство и в сферу управления.

Правление фирмы занимается вопросами общего перспективного планирования (в противоположность планированию отдельных проектов, имеющих место в специальных группах), совершенствованием структуры, утверждением и контролем планов административной работы, стратегических планов отделения разработок, текущих планов отделения программ.

Преимущество приспосабливающейся структуры заключается в динамичности стратегии, организации, в маневренности производства. Структура обладает большой гибкостью потому, что она не замкнута и организационные формы могут быть быстро перестроены. Реакция на изменения возрастает. Перед управляющими и специалистами ставятся временные задачи, но они сочетаются с уверенностью людей в своем служебном положении и возможности решения новых интересных задач.

Маневренность производства, быстрое и эффективное выполнение стратегических планов обеспечивается тем, что управляющие программами сосредотачивают свое внимание на конкретных продуктах и рынках, а также исключительной специализацией производственных работ. Эффективная разработка стратегии возможна по трем причинам:

1. правление корпорации освобождено от решения многих вопросов;
2. отделение разработок занимается только планированием и освоением новой продукции;
3. бригады, занимающиеся программами, могут быть быстро созданы и расширены.

Непродолжительный характер проектов ведет к тому, что вопросы оперативной деятельности перестают довлеть над вопросами стратегии.

К числу основных недостатков этой структуры относятся следующие:

♦ в специальных группах возможен лишь минимальный экономический эффект от увеличения масштабов производства и минимальная синергия. Из-за большого дублирования работ статическая эффективность производства незначительна;

♦ успешное функционирование структуры зависит от перемещения производственных ресурсов между программами и между программами и специальными группами.

Очевидно, что структура не подходит для технически оснащенных отраслей, таких, как химия, автомобилестроение, производство цветных металлов. Не годится она и там, где трудно разделить производственные фонды в самостоятельные управляемые органы, занимающиеся отдельными программами.

В чистом виде эта структура применяется фирмами, ведущими исследовательские и опытно-конструкторские работы, чьи производственные циклы ограничены и чья деятельность характеризуется либо низкой фондовооруженностью, либо недостаточной подвижностью фондов, либо полной амортизацией фондов за время действия отдельной программы.

Принципиальная схема организационной структуры ориентированной на поиск нового, возникла позднее других в результате непрекращающейся эволюции малых и средних фирм. Она сочетает в себе характеристики, удовлетворяющие всем основным критериям: обладает высокой эффективностью в статических условиях, характеризуется высокой маневренностью производства, а также гибкостью стратегий и организационных форм.

Прежде чем перейти к описанию этого типа структуры, необходимо провести различие между понятиями «творчество» и «новаторство». В данной работе творчество рассматривается, как процесс рождения новых идей, которые могут повлечь за собой изменения стратегии организации. Новаторство (инновационная деятельность) включает творчество, однако в него также входит и процесс воплощения идеи в полностью готовый и потенциально рентабельный продукт. В этом смысле преуспевающая специальная фирма в рамках приспосабливающейся структуры может быть названа творческой. Но если отсутствует механизм, позволяющий довести идею продукта до рынка, то фирма, возможно, будет иметь неважную репутацию как фирма-новатор.

При умелом руководстве от фирмы, построенной по принципу полностью приспосабливающейся структуры, естественно ожидать успешной новаторской (инновационной) деятельности. Однако, как видно из предыдущих замечаний, эта структура не применима в большинстве фирм обрабатывающих отраслей промышленности, для которых важное значение имеет экономический эффект от увеличения масштабов производства, где мобильность фондов и кадров специалистов сравнительно ограничена, а продолжительность жизни отдельных изделий велика. Важное значение для таких фирм имеет эффективность производства в статических условиях.

Основная идея данной организационной структуры заключается в том, чтобы собрать производство и сбыт всех текущих, установившихся, прибыльных продуктов в одну группу текущего производства и сосредоточить разработку новых видов продукции в поисковой группе. Последняя может заниматься как вопросами диверсификации, так и расширения производства. В этом случае стратегическая деятельность группы текущего производства будет сведена к использованию существующих возможностей (например, расширение рынков) или к незначительным улучшениям существующих продуктов. Другая возможность заключается в том, чтобы ограничить деятельность поисковой группы вопросами диверсификации и передать всю ответственность за решение стратегических вопросов расширения производства группе текущего производства. Распределение ответственности за решение вопросов стратегии – дело важное и трудное. С одной стороны, если разработкой стратегии будет заниматься исключительно поисковая группа, это позволит увеличить синергию в области исследований и разработок, но при этом будет утрачено значение текущих возможностей рынка. С другой стороны, если вопросы стратегии сосредоточить главным образом в группе текущего производства, то весьма вероятно, что главная цель этой структуры – создание возможности быстрого изменения стратегии и организации.

При структуре, ориентированной на поиск нового, фирма действует следующим образом.

Поисковая группа изучает, планирует и реализует возможности создания новых видов товаров на основе отдельных проектов. Группа продолжает отвечать за проект, пока не будет установлено, что производство данного товара является коммерчески приемлемым. Это означает, что необходимо создать опытное производство, испытать продукт на рынке. После того как рентабельность производства данного продукта установлена, проект передается в группу текущего производства, где им занимается либо одно из существующих подразделений, либо создается новое подразделение (если сам продукт и рынки сбыта весьма перспективны).

Передача проекта может охватывать передачу персонала и мощностей, либо продукта и технологии. Первый путь имеет значительные преимущества, поскольку управляющие приобретают опыт руководства на условиях стабильного производства, и в условиях постоянного поиска нового. Важное значение имеет также обмен информацией и опытом. В некоторых фирмах подобный перевод – явление временное и сотрудники, призванные заниматься разработкой новых продуктов, возвращаются после выполнения задачи в поисковую группу. Группа текущего производства может быть построена либо по функциональному принципу, либо по принципу разделения на отделения в зависимости от того, какая из двух форм организации больше соответствует сложившимся номенклатуре изделий и рынкам.

Структура, ориентированная на поиск нового, потенциально обеспечивает высокую маневренность по всем основным критериям оценки деятельности организации. Однако имеет место некоторое снижение рентабельности при росте масштабов производства из-за дублирования ресурсов в обеих группах, из-за структуры поисковой группы, в состав которой входит ряд комплексных отделов для разработки и внедрения отдельных проектов. Разделение функций разработки и совершенствования изделий от текущих операций ставит проблему, как передать работникам поисковой группы то ощущение новых требований, возможности и тенденций, которое имеется у работников группы текущего производства. Если подобная связь плохо организована, то существует опасность, что в поисковой группе начнут пренебрегать возможностями расширения производства в пользу его диверсификации.

## 2.2. Разработка системы показателей оценки эффективности организации управления на малых предприятиях

Одним из важнейших элементов организации управления малым или средним инновационным предприятием является система показателей, характеризующая эффективность его аппарата управления и управленческих решений по взаимосвязи с результатами хозяйственной и инновационной деятельности.

Система показателей должна позволять достаточно корректно оценивать эффективность организации управления хозяйственной и инновационной деятельностью предприятия. Однако следует иметь в виду, что деятельность аппарата управления и эффективность системы управления предприятия в целом зависит от такого результата показателя, как прибыль. До сих пор остается абсолютно правильным утверждение Ф.Тейлора, что все работники должны помнить о том, что каждое предприятие существует, прежде всего, для того, чтобы выплачивать дивиденды своим владельцам. Именно поэтому при совершенствовании системы показателей эффективности целесообразно ориентироваться на показатели, связанные с прибылью во всех ее вариантах.

В литературе, посвященной исследованию данной проблемы [30, 38, 63], в качестве оптимальной рассматривается комплексная система показателей эффективности, основная, как правило, на следующих обобщенных (относительных) показателях:

1. Затраты на содержание одного работника аппарата управления предприятия, которые определяются отношением общей суммы затрат на содержание аппарата управления к среднесписочной численности работников аппарата управления.
2. Удельный вес работников аппарата управления, определяемый отношением среднесписочной численности административно-управленческого персонала к общей среднесписочной численности промышленно-производственного персонала предприятия.
3. Производительность труда управленческого персонала, которая может быть определена по каждой категории персонала и различных видов работ. Производительность труда определенной категории управленческих работников характеризуется объемом работ (операций), выполняемых работником данной категории в единицу времени.

Уровень производительности труда может характеризоваться также показателем трудоемкости единицы производимой продукции, работы или услуги и определяется отношением затраченного времени на количество единиц продукции (работы).

1. Удельная балансовая прибыль на одного работника аппарата управления.
2. Уровень технической вооруженности управленческого труда, которая характеризует средний уровень возможности одного работника управленческого персонала различными средствами оргтехники.
3. Коэффициент качества выполнения управленческих функций, отражающих качество работы аппарата управления и его отдельных подразделений по обеспечению выполнения отдельных функций управления, определяется соотношением общей суммы потерь рабочего времени в различных производственных подразделениях за определенный период, вызванных несвоевременным и некачественным выполнением соответствующей функции аппаратом управления к общему сменному фонду рабочего времени j-го производственного подразделения.
4. Коэффициент оперативности работы аппарата управления, отражающий своевременность выполнения аппаратом управления функций по работе с документацией, степень оперативности выполнения постановлений, приказов, распоряжений и других директивных документов.

При расчете коэффициента оперативности работы аппарата управления обычно учитываются лишь документы, по которым установлены конкретные сроки исполнения (т.е. по нормативам для данного вида документов).

1. Объем продукции на одного работника аппарата управления, характеризующей эффективность аппарата управления.

Рассмотренная номенклатура показателей не является исчерпывающей и может корректироваться по видам предприятий и их организационных структур управления. Однако в общем случае именно эта номенклатура позволяет получить системное представление об эффективности и качестве работы аппарата управления предприятием.

Формирование системы показателей является важнейшей стороной экономического анализа на любом, в том числе малом и среднем, предприятии, от объективности которой в существенной мере зависит успех всей управленческой работы [73, 85].

В этой связи следует отметить, что система показателей должна быть объективной, достаточно полно характеризовать все стороны деятельности предприятия; в минимальной степени подвергаться искажениям под влиянием внешних, не связанных с производством факторов; отражать результаты работы каждого подразделения и его влияние на общие итоги деятельности предприятия; обеспечивать возможность, учитывать изменения, происходящие в производстве.

Как отмечалось, система показателей может быть разработана лишь с позиции системного подхода, так как производственно-хозяйственная и инновационная деятельность предприятия представляет собой сложную систему, построенную по законам иерархической связи. При этом системный подход должен реализовываться одновременно по нескольким предприятиям.

Во-первых, система показателей должна обеспечить общность оценки деятельности звеньев управления предприятием разного уровня – цехов, участков. Это предполагает не тождественность, а определенную дифференциацию системы показателей для звеньев разного уровня, имеющих различные цели.

Во-вторых, система показателей должна обеспечить определенную преемственность показателей, при помощи которых определяются перспективные и текущие цели. Это объясняется преемственностью перспективных и текущих планов и непрерывностью планирования. Так, для перспективных планов нужна система комплексных показателей, которые, с одной стороны, смогут отразить все основные изменения, происходящие в производстве, а с другой – будут детализированы в текущих и оперативных планах.

В-третьих, система показателей должна обеспечить единство и сравнимость показателей, используемых для различных целей. В частности, очень важно обеспечить единство аналитических и целевых показателей.

В-четвертых, система показателей должна быть комплексной, т.е. всесторонне отражать все стороны работы предприятия. Комплексный подход к системе показателей требует рассмотрения каждого из них не в отрыве от других, а во взаимосвязи и взаимозависимости. В связи с этим появляется необходимость выявления факторов, влияющих на изменение показателей, установления количественных зависимостей между отдельными факторами и выявления доминирующих факторов и участков производства, в наибольшей мере влияющих на изменение тех или иных показателей.

Итак, в системе показателей можно выделить:

• показатели, характеризующие затраты предприятия. Объем и направление этих затрат предопределяют потенциальные возможности производства. Эти показатели дают представление о производственно-технической (материально-технической) базе предприятия, организации производства, составе текущих затрат;

• показатели, определяющие результаты деятельности предприятия (объем производства продукции и сервисных услуг, их качества, прибыль);

• показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия, т.е. эффективность использования живого труда, орудий и предметов труда, капитальных вложений. Особое место занимают показатели, характеризующие эффективность использования всех ресурсов предприятия в целом, т.е. систематические показатели эффективности деятельности предприятия.

Данные показатели должны сопоставляться как по подразделениям предприятия, так и по различным периодам.

Для повышения уровня аналитической работы на предприятии важно упорядочить исходную информацию, совершенствовать порядок и источники ее получения.

Основным источником получения информации является отчетность. Совершенствование отчетности является одной из важнейших задач экономической работы на всех уровнях управления предприятием. Этот требует введения в отчетность новых показателей изменения состава ряда форм, совершенствование методов их расчета.

Необходимо расширять и источники информации. Анализ не может ограничиваться только рассмотрением материалов бухгалтерской отчетности; в процессе его должны использоваться также техническая документация, определяющая организационно-технический уровень производства, качество изготовляемой продукции, данные первичного учета о поставках материалов и реализации готовой продукции, наличии и движении средств, материальных и трудовых ресурсов и т.д. Должны производиться социальные обследования и анкетные опросы. Данные, используемые в экономическом анализе, тщательно проверяются.

Основой рациональной организации и планирования хозяйственной и инновационной деятельности предприятия является использование научно обоснованных плановых технико-экономических нормативов и норм, создание нормативной базы предприятия. От ее состояния в значительной степени зависит качество плановых показателей предприятия.

Работа по созданию на предприятии нормативной базы должно вестись в течение всего периода, предшествующего планируемому. Подведение итогов разработок и уточнение нормативов и норм должно предшествовать выполнению каждого этапа работы по разработке плана.

Нормативы и нормы должны быть:

♦ прогрессивными, т.е. при разработке нормативных показателей необходимо учитывать основные мероприятия по внедрения в планируемом периоде новой техники, по совершенствованию технологии производства и его организации;

♦ обоснованными, т.е. реальными для выполнения в конкретных условиях производства;

♦ комплексными, т.е. составлять основу для проведения всех плановых расчетов на предприятии (планирование затрат сырья и материалов, использование оборудования, планирование затрат труда и финансовых ресурсов);

♦ основанными на единых принципах хранения, обновления и поиска нормативных данных.

Особое значение имеют нормативы и нормы при создании на предприятии автоматизированной системы управления (АСУП). Сравнительная стабильность разработки стандартных алгоритмов ее функционирования и обновления, а также возможность ее систематизации и хранения на машинных носителях информации позволяет значительно упростить технологию проведения плановых расчетов на ЭВМ в рамках автоматизированной системы управления предприятием [30, 99].

Непрерывное совершенствование технологии производства, внедрение новых технологий и методов организации труда, рационализация производства предопределяют постоянное изменение нормативов и норм на предприятии, необходимость их систематического пересмотра.

Нормативная база предприятия, по нашему мнению, должна включать следующие основные группы нормативов и норм (по аналогии с соответствующими нормативами и нормами, ранее отработанными на государственных промышленных предприятиях):

1. Календарно-плановые нормативы.
2. Нормы расхода сырья и материалов.
3. Нормы расхода топливо-энергетических ресурсов.
4. Нормативы использования оборудования.
5. Нормативы освоения производственных мощностей.
6. Нормы затрат труда.
7. Финансовые нормативы и нормы.

Основной работой по созданию нормативной базы промышленного предприятия (ориентированного на выпуск промышленной продукции) должна являться разработка прогрессивных подетальных, подетально-специфицированных и индивидуальных норм расхода основных и вспомогательных материалов на каждое типовое обслуживаемое изделие, средневзвешенных групповых норм расхода материалов, а также подготовка их к утверждению дирекцией предприятия с последующим доведением утвержденных норм до исполнителя.

Большая работа на предприятии должна вестись и по ежегодному составлению плана мероприятий по экономии материалов, расчету экономии и среднего снижения норм расхода в соответствии с установленной номенклатурой материалов.

Наконец, особое внимание в системе показателей малых и средних промышленных предприятий должно уделяться ведению учета изменений действующих подетальных норм расхода материалов и отражению этих изменений в индивидуальных нормах.

## 2.3. Оценка показателей эффективности управления ООО фирма "Дженезис"

Для иллюстрации применимости предложенных ранее показателей воспользуемся данными ООО фирма "Дженезис" и проведем конкретные расчеты. Результаты расчетов занесем в соответствующие таблицы, на основании которых можно провести анализ динамики эффективности управленческой деятельности.

В соответствии с изложенным выше порядком показателей рассмотрим табл. 1, в которой приведена динамика удельных затрат на одного работника управленческого звена.

Таблица 1

Динамика удельных затрат ООО фирма "Дженезис" (руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Общие затраты | 48 560 | 46 700 | 52 320 | 49 640 | 62 110 |
| Среднесписочная численность аппарата управления | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 |
| Удельные затраты | 5 396 | 5 838 | 6 540 | 7 091 | 6 901 |

По данным табл. 1 можно заключить, что удельные затраты на содержание управленческого персонала сократились, то есть эффективность работы руководства ООО фирма "Дженезис" возросла. Перейдем ко второму показателю (табл. 2).

Таблица 2

Удельный вес работников управления ООО фирма "Дженезис"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Среднесписочная численность производственного персонала | 90 | 98 | 95 | 88 | 101 |
| Среднесписочная численность аппарата управления | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 |
| Удельный вес работников управления | 10,00% | 8,16% | 8,42% | 7,95% | 8,91% |

Табл. 2 свидетельствует о том, что удельный вес работников управления увеличился в 1999 г. по сравнению с 1998 г., однако это увеличение не является существенным, то есть можно заключить, что эффективность, измеренная по этому показателя, не изменилась.

Таблица 3

Производительность труда управленческого персонала ООО фирма "Дженезис"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Общее количество операций | 865 | 924 | 964 | 810 | 1 185 |
| Общее рабочее время аппарата управления | 72 | 64 | 64 | 56 | 72 |
| Производительность труда управленческого персонала в час | 12,01 | 14,44 | 15,06 | 14,46 | 16,46 |

О фактической деятельности работников управленческого персонала можно судить по данным табл. 3, в которой их деятельность рассмотрена с точки зрения выполняемых операций, содержание табл. 3 позволяет заключить, что в целом за рассматриваемый период производительность возросла, что свидетельствует об абсолютном росте эффективности. С точки зрения финансовых показателей, эффективность труда управленческих работников можно оценить с помощью, в том числе, показателя, представленного в табл. 4.

Таблица 4

Удельная балансовая прибыль ООО фирма "Дженезис"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Балансовая прибыль | 84 356 | 88 543 | 78 365 | 81 342 | 90 653 |
| Среднесписочная численность аппарата управления | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 |
| Удельная балансовая прибыль на 1 работника управления | 9 373 | 11 068 | 9 796 | 11 620 | 10 073 |

По данным табл. 4 мы делаем вывод о том, что с точки зрения финансовых результатов эффективность управленческой деятельности остается стабильной с незначительным понижением в 1999 г. В связи с тем, что в настоящее время управленческая деятельность во многом спряжена с анализом большого объема информации, целесообразно проанализировать техническую оснащенность управленческого персонала (табл. 5).

Таблица 5

Техническая оснащенность управленческого персонала

ООО фирма "Дженезис"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Стоимость оборудования и техники аппарата управления | 140 320 | 115 670 | 118 760 | 115 390 | 150 980 |
| Среднесписочная численность аппарата управления | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 |
| Средний уровень оснащенности 1 работника управления | 15 591 | 14 459 | 14 845 | 16 484 | 16 776 |

Средний уровень технической оснащенности, как видно из табл. 5, в течение 1998-1999 гг. возрос, это свидетельствует о стремлении управленческого персонала ООО фирма "Дженезис" соответствовать требования времени. К числу относительных показателей относится коэффициент качества работы аппарата управления, расчет которого проведен в табл. 6.

Таблица 6

Эффективность использования рабочего времени ООО фирма "Дженезис"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Общие потери рабочего времени | 6,4 | 7,2 | 7,9 | 6,8 | 8,1 |
| Общее рабочее время аппарата управления | 72 | 64 | 64 | 56 | 72 |
| Коэффициент качества работы аппарата управления | 8,89% | 11,25% | 12,34% | 12,14% | 11,25% |

Данные табл. 6 свидетельствуют о том, что наименьшие потери управленческий персонал ООО фирма "Дженезис" нес в 1995 г., а в течение 1996-1999 гг. эти потери оставались стабильно средними. Своевременность принятия решения позволяет оценить коэффициент оперативности работы аппарата управления (табл. 7).

Таблица 7

Эффективность работы с документами ООО фирма "Дженезис"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Плановый срок исполнения документов | 15 | 17 | 15 | 18 | 18 |
| Фактический срок исполнения документов | 17 | 20 | 16 | 22 | 19 |
| Коэффициент оперативности работы аппарата управления | 13,33% | 17,65% | 6,67% | 22,22% | 5,56% |

Данные табл. 7 свидетельствуют о значительном росте эффективности работы с документами, это подтверждается том, что задержки в принятии решений в течение 1999 г. снизились практически в 4 раза, это достаточно высокий показатель. Динамика показателя рваная, поэтому управленческому персоналу необходимо уделять работе с документами повышенное внимание.

Завершающим показателем из группы разработанных является удельный объем реализации продукции на одного работника аппарата управления (табл. 8), этот показатель является одним из самых общих, он позволяет оценить удельный валовый доход, то есть проанализировать успешность всей деятельности ООО фирма "Дженезис": маркетинга, сбыта, производства, управления и других.

Таблица 8

Удельная выручка от реализации ООО фирма "Дженезис"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Выручка от реализации продукции | 860 567 | 920 564 | 890 243 | 820 765 | 1 023 456 |
| Среднесписочная численность аппарата управления | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 |
| Объем продукции на 1 работника аппарата управления | 95 619 | 115 071 | 111 280 | 117 252 | 113 717 |

Динамика удельной выручки была максимальной в 1998 г., в 1999 г. удельная выручка несколько снизилась, тем не менее, общий объем выручки вырос, поэтому можно говорить о сложности оценки эффективности с помощью данного показателя.

В целом по всем таблицам можно заключить, что эффективность управленческой деятельности в ООО фирма "Дженезис" выросла в течение 1998-1999 гг., это говорит о грамотной управленческой политике и позволяет утвердить используемые механизмы управления.

# Заключение: выводы и рекомендации

1. Малое и среднее предпринимательство представляет собой существенную структурную часть рыночной экономики, ее массовую базу и интегральный элемент конкурентного рыночного механизма.

Малое предпринимательство, оперативно реагируя на изменения конъюнктуры рынка, предает рыночной экономике необходимую гибкость. Эта черта малого бизнеса приобретает в современных условиях особую значимость в силу быстрой индивидуализации и дифференциации потребительского спроса, ускорения научно-технического прогресса, расширения номенклатуры производимых товаров и услуг.

Отсюда следует, что его становление и развитие, разумеется, наряду с крупным предпринимательством, является стратегической проблемой экономической политики в условиях перехода от административно-командной экономики к социально ориентированному рыночному хозяйству.

1. Выбор оптимальной модели инновационной стратегии осложняется многими факторами. В их числе – отсутствие реальных конкурентных отношений, падение объемов производства, инфляционный фактор, необходимость взвешенных подходов к конверсии оборонной промышленности и привлечению иностранных инвестиций.
2. Законодательное регулирование экономического механизма инновационной деятельности носит фрагментарный характер. Многие законодательные нормы, определяющие важнейшие организационно-правовые и экономические компоненты этой деятельности отсутствуют, что не может не служить серьезным препятствием осуществлению эффективной государственной научно-технической политики.
3. Важным средством экономического стимулирования инновационной деятельности является налоговая политика. По крайней мере, в течение последних сорока лет она рассматривается зарубежными и отечественными специалистами как один из наиболее эффективных инструментов в системе косвенных стимулов повышения эффективности инновационной деятельности. Однако, если за рубежом различные варианты концепции стимулирующего характера налоговой политики неизменно находили и находят законодательное закрепление, то в отечественной законодательной практике косвенные стимулы получили отражение лишь в последние годы. Российская система налогообложения содержит лишь элементы системы налоговых льгот для стимулирования некоторых видов инновационной деятельности.
4. Законодательства о промышленной собственности развитых капиталистических стран содержат детальное регулирование вопросов передачи технологии (например, уступки патентов или предоставление на них лицензий), возможности использования патентов в качестве предметов залога. Причем делается это в отдельных главах соответствующих законов. Такое регулирование имеет в условиях рыночной экономики первостепенное значение, поскольку речь идет о рамках вытекающих из патента взаимных прав и обязанностей участников хозяйственного оборота.
5. В системе государственного стимулирования инновационной деятельности прямые формы (субсидии, займы, дотации) сочетаются с менее эффективными, как считают многие специалисты, косвенными формами финансовой поддержки инновационного процесса – налоговыми льготами, льготными кредитами и амортизационными списаниями. Все это целенаправленно увеличивает финансовые ресурсы малого сектора экономики для модернизации и обновления производства.
6. Для целей развития малого и среднего предпринимательства целесообразно разработать закон об инновационной деятельности. Концептуальные положения будущего Закона Российской Федерации об инновационной деятельности должны, по нашему мнению, отражать следующие основные моменты:

* роль законодательных и исполнительных государственных органов в формировании и реализации государственной инновационной политики;
* роль общественных организаций, малых и средних предприятий, ориентированных на инновационную деятельность, в осуществлении этой политики;
* организационно-правовые принципы формирования и реализации государственных инновационных программ;
* нормы государственного экономического стимулирования инновационной деятельности (прежде всего в области малого и среднего предпринимательства);
* конкретные экономические санкции, обращенные в адрес лиц, осуществляющих недобросовестные действия в области инновационной деятельности (система прямых и косвенных стимулов);
* правовые гарантии участников (субъектов) инновационной деятельности и порядок рассмотрения споров, возникающих в ее процессе.

1. Важнейшим условием повышения эффективности инвестиционной деятельности и выхода из технологического кризиса в России является создание сети венчурных фондов для поддержки малых инвестиционных предприятий. Целесообразно создать эту сеть как специализированную в рамках системы фондов поддержки малого предпринимательства.
2. Для оценки качества организационной структуры малого и среднего предприятия могут быть использованы и следующие критерии:

* критерии эффективности производства, которые имеют место при условии, что величина и природа, покупатели и номенклатура продукции предприятия мало изменяются во времени;
* показатель маневренности производства. Этот критерий измеряет способность организации быстро и эффективно изменять вектор выхода продукции (работ и услуг);
* показатель, характеризующий гибкость в вопросах стратегии. Этот критерий оценивает способность предприятия реагировать на изменения характера выходного вектора предприятия, а не его величины;
* динамичность структуры (что очень важно для малых и средних предприятий) – оценивает способность предприятия оперативно изменять свои организационные формы.

1. Осуществляемое через налоги государственное регулирование доходов от капиталовложений в развитие малых и средних предприятий, может быть весьма существенным фактором воздействия на предпринимательскую активность. Двукратного увеличения максимальной ставки такого налога в США было достаточно, чтобы фактически свести на нет долгосрочные инвестиции в новые перспективные проекты мелких и средних фирм.

Наконец, следует помнить о существовании пороговых значений ставки и налогообложения прибыли и учитывать при выработке налоговой политики возможность качественного изменения поведения внебюджетных интересов.

# СПИСОК источников и ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксенов М.А., Булатова В.А., Мухопад В.И. Организация внешнеэкономических связей.. М., НПО «Поиск», 1993г.
2. Актуальные проблемы экономического развития стран Востока. М., «Наука», 1988г.
3. Андрианов В.Д. Новые индустриальные страны в мировом капиталистическом хозяйстве. М., 1989г.
4. Арефьева Е.В. Внешнеэкономические аспекты индустриализации в стратегии развития освободившихся стран на 80-е гг. В сб.: «Развивающиеся страны противоречия экономического роста». М., 1986г.
5. Афанасьев В. Малый бизнес: проблемы становления. – «Российский экономический журнал», 1993, №2.
6. Афанасьева М., Кузнецов П. Забытая амортизация (причины недоиспользования методов ускоренной амортизации). – «Вопросы экономики», 1996 № 11.
7. Бабинцева Н.С. Индустриализация в развивающихся странах. Л., Издательство ЛГУ 1982.
8. Балашов Г.И. О системе государственной поддержки инновационных проектов. Сб. статей: инвестирование в инновационный бизнес: мировая практика – венчурный капитал. М. ЗелО 1996.
9. Балаян Г.Г., Калугина Е.Х., Комков И.И. Организационно-экономические проблемы управления инновационной деятельностью в новых хозяйственных условиях. Учебное пособие – М., «Финансы и статистика», 1991.
10. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер. с анг. М., АОЗТ «Интерэкспрес», «ИНФРА-М», 1995.
11. Бжилянская Л. Инновационная деятельность: тенденции развития и меры государственного регулирования. «Экономист», 1996 № 3.
12. Бортник И.М. Поддержка малого предпринимательства. Сб. статей: Коммерциализация технологий. М., Moscow News, 1995.
13. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций. М., Информационно-издательский дом «Филинъ», 1997.
14. Вахтина Н., Долгова О. Технопарки как форма поддержки малого предпринимательства. МЭ и МО, 1996 №6.
15. Выбор и реализация приоритетов научно-технического прогресса. Учебное пособие. Изд-во СПб УЕФ, 1993.
16. Глазьев С.Ю., Львов Д.С., Фетисов Г.Г. Эволюция технико-экономических систем: возможности и границы централизованного регулирования. М., «Наука», 1992.
17. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., «СПАРК», 1996.
18. Грачева М.В. Инновационная деятельность в промышленности: теория и практика в странах рыночной экономики и инновационные опросы российских предприятий. М., 1994.
19. Гришина Л.А. Коммерческая реализация новшеств. М., ТПП РФ, 1994.
20. Гусаков М.А., Денисов Е.Ф. Экономика венчурного бизнеса. Текст лекции. СПб УЭФ, 1996.
21. Дейнеко О.А. Графические методы в управлении производством. М., «Знание», 1966.
22. Дейнеко О.А. Комплексная рационализация управленческого аппарата. М., «Экономика», 1972.
23. Дейнеко О.А. Современный организатор производства. М., «Экономика», 1984.
24. Инновационная деятельность зарубежных фирм. Реферативный сборник под ред. Г.Г. Пархалина. М., ИНИОН, 1991.
25. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др. Инновационный менеджмент. М., Банки и биржы, ЮНИТИ, 1997.
26. Ионов М. Инновационная сфера: состояние и перспективы. «Экономист», 1993 № 10.
27. Конов Ю.П., Фатькина Л.П. Экономическая оценка использования изобретений. М., ВНИИПИ, 1994.
28. Краюхин Г.А., Шайбакова Л.Ф. Инновации, инновационные процессы и методы их регулирования: сущность и содержание. СПб: СПб. ГИЭА, 1995.
29. Краюхин Г.А., Шайбокова Л.Ф. Инновационные процессы: субъекты и мотивы их деятельности. СП.б: СПб. ГИЭА, 1996.
30. Кудров В.М. Научно-технический процесс: заметки о мировом опыте. «Общество и экономика», 1993 № 7-8.
31. Курнышева И., Сивякова М. Становление системы финансово-кредитной поддержки инноваций. «Вопросы Экономики», 1994 № 7.
32. Лебедева Е.А. Инновационный бизнес в США. М., ИМЭМО, 1995.
33. Лихтенштейн В. Финансовые рычаги стабилизации инновационной деятельности (регулирование на макроуровне). «Вопросы экономики», 1993 № 3.
34. Малый бизнес в зарубежных странах, его роль в технологическом развитии этих стран: проблемы управления: Обзор. М., ИЗАНА, 1992.
35. Минервин И.Г. Инновационная и конкурентная стратегия корпорации. Научно-аналитический обзор. М., 1994.
36. Мухопад В.И. Международная торговля лицензиями. М., ВНИИПИ, 1994.
37. Мухопад В.И. Становление российского рынка лицензий. «Патенты и лицензии», 1994 № 12.
38. Мухопад В.И. Лицензионная торговля: маркетинг, ценообразование, управление. М., ВНИИПИ, 1997.
39. Постановление Правительства РФ от 05.08.92г. № 552 «Об утверждении положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли». «Экономика и жизнь», 1992 № 33.
40. Постановление Правительства РФ от 03.02.94г. № 65 «О фонде содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере». Собрание актов Президента и Правительства РФ, 1994 № 6.