



Д. С. ШЕРБАКОВ
Кандидат экон. наук,
ведущий экономист
отдела конъюнктурных
исследований
Всероссийского научно-
исследовательского
института
экспериментальной физики.
Занимается проблемами
стратегического
управления,
антикризисного
менеджмента,
контроллинга и
операционного управления.
Автор публикаций
в российских и зарубежных
научных изданиях.
E-mail: rarera@rambler.ru

Статья содержит анализ ряда актуальных теоретико-методологических проблем трансформации инновационных предприятий в кризисных условиях. Основным предметом исследования избраны процессы управления трансформационными преобразованиями инновационных производственных систем макро- и микроуровня. На основе проектно-процессного подхода автором предложена концепция управляющей антикризисной стратегии в инновационном бизнесе, переживающем глубокие трансформационные процессы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

квантовый контроллинг, планирование полей инновационного бизнеса, проектно-процессный подход, стратегический инновационный менеджмент, трансформация, управляющая антикризисная стратегия, целеполагание.

Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса

Теоретические основы стратегического инновационного менеджмента

В условиях кризисной экономики одним из определяющих факторов ускорения процессов инновационной деятельности становится создание адекватной системы управления. На сегодняшний день решение этой задачи осложняется многочисленными иерархиями экономических интересов, которые менеджерам необходимо учитывать в процессе выработки и реализации управленческих решений. Тем не менее до сих пор остается невостребованным потенциал стратегического инновационного менеджмента, столь высоко зарекомендовавшего себя в рыночных систе-

мах хозяйствования разной степени сложности. В новой экономике стратегический менеджмент представляет собой эффективное средство организации деятельности инновационного предприятия в условиях крайней неопределенности внешней среды, переходного состояния экономического организма [8, с. 167]. Отличительной особенностью функционирования российских инновационных предприятий в кризисных условиях является необходимость соотнесения задач стратегического управления с проведением трансформации, представляющей собой фундаментальное преобразование их деятельности и выражающееся в переходе от производства, ориентированного на объемы продукции, к производству, ориентированному на потребителя. В силу этого можно рассматривать процессы трансформации в качестве объекта стратегического менеджмента.

Характерной особенностью стратегического инновационного менеджмента является комплексный проектно-процессный подход, обеспечивающий согласование возможностей конкретного предприятия и корпоративных интересов. Он включает в себя не только определение генерального курса деятельности инновационного предприятия, но и разработку комплекса мер по организации дела на основе определенного, научно обоснованного концепта. Стратегический менеджмент предполагает разработку программы инновационного развития и методики принятия и выполнения решений. Такая методика может содержать набор характеристик, отражающих приоритетность целей, обеспечивающих позитивную динамику развития, своевременность решений и действий, обоснованные прогнозы индикаторов опережающего инновационного развития, анализ последствий управляющих воздействий и инноваций. Стратегический инновационный менеджмент основан на общей для управленческой деятельности модели, представленной в категориях «субъект», «объект», «средства», «процесс», «условия», «результат», «система», которые обретают новую качественную специфику благодаря функционированию в цикле управления [13, с. 32–33]. Структурно-функциональная модель стратегического инновационного менеджмента может быть представлена следующим образом:

- результат (концептуальный аспект, формирование генеральной цели субъектом управления с учетом прогнозов изменений во внешней среде);
- средства (технологический аспект, связанный с планированием и осуществлением объектов процессов в управляемой подсистеме);
- условия (ресурсный, материальный и временной аспекты реализации генеральной цели);
- процесс (организационно-управленческий аспект, характеризующий ход реализации стратегии).

Теоретико-методологические установки стратегического инновационного менеджмента основаны на отказе от жесткого понимания сути управленческих процессов. Предполагается, что успех инновационного предприятия целиком определяется рациональной организацией производства и постоянным совершенствованием организационных структур, снижением времени выполнения бизнес-процессов за счет эффективного использования материальных, финансовых, трудовых и нематериальных ресурсов. В этом случае инновационное предприятие рассматривается как закрытая система, ее цели и задачи считаются заданными и остаются, как и другие условия деятельности, достаточно стабильными в течение длительного времени, а для механиз-

мов управления решающее значение имеют прогнозирование и эффективный контроль над всеми видами деятельности. Философия стратегического инновационного менеджмента основана на системно-динамическом представлении процессов. Инновационные предприятия всех уровней и масштабов рассматриваются как открытые неравновесные системы. Главные предпосылки успеха функционирования следует найти как внутри, так и вне этих объектов. Результативность деятельности в значительной степени связывается с тем, насколько оперативно и удачно инновационное предприятие приспосабливается к быстро меняющемуся социально-экономическому контексту. Немаловажная роль отводится способности хозяйственной структуры к саморазвитию, самоорганизации и деятельности инновационной направленности. Сказанное позволяет сделать вывод об актуальности дальнейшей всесторонней разработки теории и практики стратегического менеджмента.

Если говорить о теоретико-методологических аспектах проблем, возникающих в связи с этим, то можно констатировать отсутствие общепризнанной теории стратегического инновационного менеджмента. Концептуальные подходы, существующие в данной области экономической науки, не связаны между собой, разнонаправленны, системно не увязаны. В фокусе их внимания чаще всего оказывается вопрос о причинах различий, благодаря которым разным инновационным предприятиям удалось достигнуть успеха. Следствием этого является то, что в последнее время в экономической действительности Запада проблемы стратегического инновационного менеджмента увязываются главным образом с прогнозированием и позиционированием. Оцениваются прежде всего потенциал и мощь инновационного предприятия. Утверждается, что привлекательные стороны инновационного предприятия заслуживают максимальных капиталовложений, соответственно, непривлекательные – наименьших. Со временем практика показала один из фундаментальных дефектов стратегического инновационного менеджмента, связанный с недостаточным вниманием к фазе исполнения стратегических решений. Если работа стратега призвана раскрыть самые лучшие возможности организации на перспективу, то реализация стратегии рассматривалась как стандартная работа, которая была второстепенной. Время показало, что это игнорирование значимости стратегии было абсурдно. В период кризиса наиболее важными являются научно-промышленная организация, выполнение мгновенных действий и концептуальная разработка стратегии трансформации инновационного

предприятия. По мнению К. Хаас, общепризнанного эксперта в области стратегии, проектного управления и перспективного бизнес-анализа, специфическая особенность современного стратегического управления инновациями состоит не в том, чтобы знать, что делать, а в том, как делать [11].

Альтернативный импульс решению проблемы стратегического инновационного менеджмента может придать так называемая конкурирующая стратегия, утверждение которой связано с именем М. Портера [3]. В своих работах М. Портер показал, что конкурентные динамики отрасли индустрии и анализ способности компании конкурировать в этой сфере требуются для того, чтобы определить главное направление формирования стратегии компании. Он сконструировал матрицу пяти сил с целью оказать помощь компаниям в оценке конкурентной обстановки на рынке. Главная цель изучения стратегического управления заключалась в определении перспективного подхода к новому рынку или отрасли, при этом возможности компании фактически работать на таком рынке и в конкретной отрасли в значительной степени игнорировались. Основная идея была такова: если компания могла составить правильный прогноз того, какие рынки будут активно развиваться в будущем, это рассматривалось как залог ее успеха в производстве товаров и услуг, имеющих наибольший спрос на перспективных рынках.

Сегодня можно признать, что благодаря работам М. Портера область стратегического инновационного менеджмента была расширена, в ней нашла поддержку идея о конкурирующих факторах на новых рынках, которые должны принимать во внимание все разработчики стратегий. Как показывает практика, несмотря на то что идеи М. Портера были значительным вкладом в дело разработки теории стратегического менеджмента, они применялись очень ограниченно. Многие компании использовали его наработки исключительно как аналитическое средство для понимания ситуации, но не как руководство к действию. Вопрос их практической реализации продолжал оставаться вне зоны особого внимания и ученых, и практиков. Современный подход к решению проблемы стратегического инновационного менеджмента учитывает прежде всего технико-технологическую компоненту экономической деятельности. Согласно У. Хамелу и К. Прахаладу, техническая и технологическая компоненты составляют ядро компетенций [10]. Основной тезис их подхода достаточно прост: каждая компания должна идентифицировать продукцию, которую она особенно хорошо делает, и строить свою стратегию на основе ее производства.

Новое слово в решении проблем стратегического менеджмента связано с появлением такого феномена, как бережливое производство, в котором приоритетами становятся время выполнения бизнес-процесса и тот полный набор действий, который создает нечто ценное для потребителя. В настоящее время специалисты расходятся во мнениях относительно оценки бережливого производства. Некоторые исследователи отмечают его значительный потенциал для решения стратегических проблем инновационных предприятий [9, 7, 15], другие менее оптимистичны и приводят примеры неудачных попыток реализовать концепции бережливости [12, 14, 16]. Очевидно одно: в настоящее время проблемы стратегического инновационного менеджмента имеют не только теоретическое, но и практическое значение в мировой экономической жизни.

Что касается ситуации в России, то здесь обстановка достаточно специфична. По мере обострения общехозяйственных и структурных проблем российские ученые и практики во многом изменили свое отношение к перспективам экономической деятельности, в частности к определению стратегии инновационного предприятия. Для осмысления сложившейся ситуации используются различные теоретические установки, в том числе и те, которые по западным стандартам свойственны индустриальному типу экономического мышления. В число стратегических задач включаются как общесистемные преобразования (например, проведение трансформации), так и внутрисистемные, внутрифирменные мероприятия по рационализации производства и экономии ресурсов, призванные обеспечить повышение эффективности производственного процесса. С учетом подобных установок главным объектом изучения становится отрасль или стратегическая группа инновационных предприятий. Как правило, исследуется влияние различных отраслевых комбинаций на макроэкономические факторы, например на эффективность распределения наукоемкого производства в регионах. Безусловно, учет данного обстоятельства немаловажен для укрепления позиций инновационных предприятий на рынке, повышения способности к выживанию в конкретной ситуации, но он не ориентирован на обеспечение успеха в долгосрочной перспективе, достижение которого является основной задачей в стратегическом менеджменте. В связи с этим необходимо более подробно рассмотреть анализ проблемы экономической стратегии вообще.

Стратегия представляет собой обобщенную модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных целей.

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, но в каждом конкретном случае ее характер отличается спецификой, обусловленной типом данной системы. Именно поэтому каждая инновационная организация должна разрабатывать адекватную стратегию, которая поможет ей выжить на рынке в условиях быстро меняющейся внешней среды. Дело в том, что стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, но одновременно и как средство коммуникации инновационного предприятия с внешней рыночной средой. Следовательно, можно заключить, что разработка управляющей антикризисной стратегии приобретает особую значимость. В быстро меняющейся обстановке как никогда нужны методы, которые позволяют сформировать более гибкую стратегию, чтобы инновационная организация могла приспособиться к новым, труднопрогнозируемым изменениям.

В силу того что для построения стратегии используется ограниченный объем информации, при ее подготовке следует учесть ряд принципиально новых моментов. В связи с этим особую значимость приобретает построение стратегических моделей, которые способны сыграть ключевую роль в выработке долгосрочной инновационной политики. Принципы и положения, сформулированные с их помощью, способны оказывать позитивное влияние на деятельность менеджеров в качестве объективной основы – алгоритмов.

Безусловно, решение многочисленных теоретических и практических задач стратегического инновационного менеджмента имеет особую значимость для хозяйственных систем, переживающих глубокий кризис. В этом случае требования к их эффективности возрастают в несколько раз. Например, многочисленные проблемы, с которыми сегодня сталкиваются российские инновационные предприятия, требуют адекватного многовекторного управляющего воздействия, стратегия которого должна учитывать то, что инновационная система переживает преобразования функционального и структурного характера. Следовательно, задачи стратегического инновационного менеджмента качественно усложняются. Комплекс перечисленных аспектов актуализирует необходимость разработки целого спектра возможных стратегий, реализация которых будет способствовать скорейшему переводу инновационных предприятий России на новый технологический уклад.

Проблемы стратегической трансформации инновационного предприятия

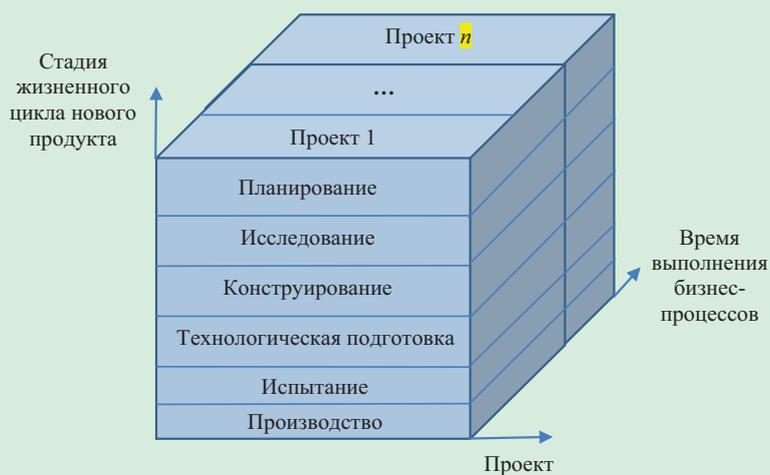
Говоря о проблемах разработки и реализации процессов стратегической трансформации инновационного предприятия, следует иметь в виду особую значимость для этого процедуры целеполагания. Известно, что в кризисных условиях цели экономической деятельности обычно связаны с повышением эффективности производства. При наличии многоукладной экономики появляются и выходят на первый план и другие, дополнительные цели, обусловленные характером необходимых эволюционных преобразований. Их нужно учитывать при разработке всей стратегии. В частности, полная трансформация предприятия выводит целеполагание в разряд особо важных задач, требующих пристального внимания. Современные российские менеджеры и топ-менеджеры, рассматривая текущую производственную реальность как жестко детерминированную, строго казуальную систему, создают такие концепции преобразований, которые, во-первых, ориентированы на точную управляемость бизнес-процесса, а во-вторых, на достижение заранее жестко заданного результата.

В условиях кризиса жизнеспособной оказывается методология квантового контроллинга [3, с. 82–85] с присущей ей спецификой определения целей и практической реализации. Методологические установки квантового контроллинга можно применить к рефлексированию в контексте проблемы трансформации инновационного предприятия, в частности разработки проектов совершенствования бизнес-процессов. Разработка стратегии трансформации начинается с решения задачи целеполагания.

На первом этапе разработки системы целей проекта трансформации на основе методов выбора проектов определяются гипотетические условия инновационной деятельности, очевидные с точки зрения опыта, к ним добавляются ожидаемые специфические условия. Устанавливается краткий, но исчерпывающий перечень элементов (или факторов). В него входит не только инфраструктура наукоемкого производства, но и значимые факторы неопределенности, потенциальные положительные обстоятельства.

На втором этапе выполняется тестирование гипотез и выявление факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на эффективность деятельности хозяйственной единицы, их систематизация и выработка предварительных предложений относительно системы целей

Рис. 1. Модель стратегической трансформации инновационного предприятия



трансформационных преобразований. Затем проводится анализ механизма функционирования инновационного предприятия. Этот этап связан с выявлением стратегических факторов успеха, определением приоритетных направлений деятельности и ключевых задач, решение которых обеспечивает успех в долгосрочной перспективе.

Значение идентификации стратегических факторов успеха состоит в том, что эта процедура, наряду с систематическим сбором и обработкой информации, формирует базу для управления стратегией инновационного предприятия. При сборе информации важно не только отсеять все несущественное с точки зрения стратегического планирования, но и выявить ряд принципиальных переменных, способных решающим образом повлиять на достижение успеха в долго-

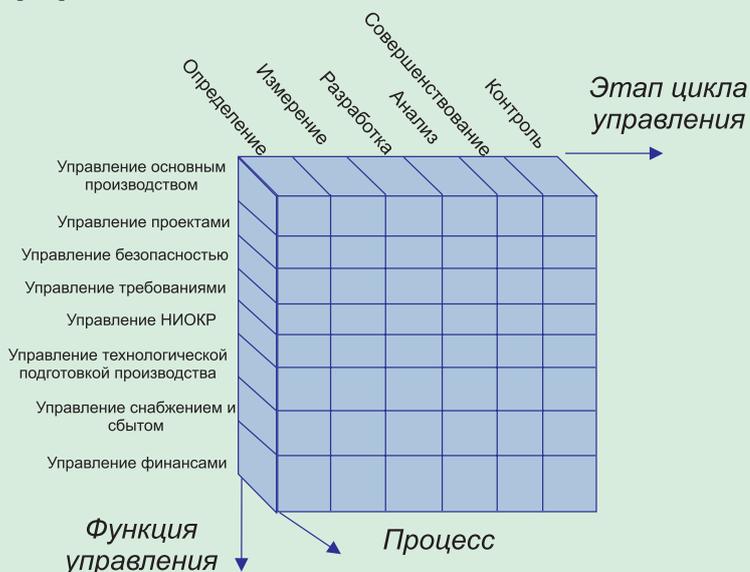
срочной перспективе и обеспечить его в рамках конкретного мероприятия. Выявление стратегических факторов успеха составляет особое направление аналитических исследований и значительный раздел стратегического планирования, для которого особенно актуален учет возможных изменений внешней среды. На основе данных проведенного анализа уточняют комплекс стратегических целей. Если на первом этапе разработки проекта выступали в качестве целей-ориентиров, то в процессе анализа они подвергаются уточнению и систематизации в форме концептуальной модели. Остается добавить, что в основу построения самой концепции стратегической трансформации инновационного предприятия предлагается положить нелинейную модель, состоящую из таких измерений, как время, проект, жизненный цикл, функциональная подсистема, цикл управления, процесс (рис. 1).

В модели стратегической трансформации инновационного предприятия перспективные методы контроллинга используются систематически, процессно-ориентированным способом в цикле «определение – измерение – разработка – анализ – совершенствование – контроль» (рис. 2):

- определение – формулирование параметров потока создания ценности, который предполагается совершенствовать;
- измерение – идентификация максимальных диапазонов приемлемости важнейших параметров и системы измерения отклонений этих параметров;
- разработка – дизайн и спецификация продукта/процесса с ориентацией на нужды клиента;
- анализ – анализ разработки для определения возможности своевременного удовлетворения потребности заказчиков;
- совершенствование – внедрение альтернативных вариантов процесса, которые лучше подходят для нужд внутренних и внешних клиентов и остаются приемлемыми для системы измерений;
- контроль – обеспечение устойчивости улучшений показателей процессов, разработка системы мониторинга показателей процесса и контрольных мероприятий (табл. 1).

Следует отметить, что ни одна модель, даже самая совершенная, не может исчерпывающе описать такое сложное явление, как трансформирование, поэтому при разработке процессов стратегической трансформации необходимо использовать подход системной инженерии, охватывающий организационную динамику в целом. Системный анализ играет ключевую роль в решении наиболее серьезных задач управления трансформационными процессами. Он позволит перейти

Рис. 2. Модель управления стратегической трансформацией инновационного предприятия



к построению имитационных моделей, которые дают возможность учитывать динамическое взаимодействие всех переменных. Только при этом условии модели смогут превратиться в эффективный инструментарий, с помощью которого можно не только описать желаемое состояние инновационного предприятия, но и прогнозировать возможности его развития в дальнейшем. Как единый, определяющий замысел, касающийся всех сторон деятельности инновационного предприятия, стратегическая трансформация в предельно общей форме концентрирует в себе наиболее значимые внешние и внутренние факторы успеха для долгосрочного планирования.

Концептуальное проектирование стратегии трансформации инновационного предприятия

Невозможно трансформировать предприятие, не имея четкого представления о его средне- и долгосрочной перспективах. Задача концептуального проектирования состоит именно в определении этих перспектив. Для этого необходимо:

- сформулировать общую стратегическую цель инновационного предприятия;
- определить тип организационной структуры и задачи развития систем управления;
- задать рамочные условия функционирования наукоемких производственных систем;
- обозначить приоритетные процессы корпоративной политики.

Содержание отмеченных составляющих, ориентированных на формирование предпосылок экономического роста и достижение эффективной деятельности инновационного предприятия в долгосрочной перспективе, и составит стратегию его трансформации. По своей сути стратегическое проектное планирование является планированием роста, развития предприятия, то есть инновационным планированием, а значит, оно носит не просто долгосрочный характер, а скорее судьбоносный. По возможности стратегическое проектное планирование должно представлять собой одновременное планирование производственной программы с учетом той ситуации, в которой оказалось инновационное предприятие, и соответствующего потенциала нового продукта. В ходе стратегического планирования проекта

трансформации комплексно определяются такие стратегии эволюционных преобразований, ориентированных на долгосрочную перспективу, как финансовая, производственно-рыночная, организационная, корпоративная.

Решающее значение имеет не только понимание надлежащего места стратегического проектного планирования в системе целеполагания и поддержания конкурентоспособности инновационного бизнеса, но и зачастую инновационная продуктовая программа, взаимоувязанная с

Таблица 1
Методология контроллинга в модели стратегической трансформации инновационного предприятия

Этап	Базовый метод контроллинга
Определение	Идентификация добавляющих / не добавляющих ценности работ, проектов Методы выбора проектов Оценка результативности работ, проектов Определение приоритетов процессов Статические и динамические методы инвестиционных расчетов Эталонное тестирование
Измерение	Анализ повторяемости процессов Разработка наборов метрик производительности Методы повышения результативности эксплуатации критичных технологий Статистическое управление процессами Фильтрация переменных для функций процессов
Разработка	Стратегический инженерный анализ Методы взаимодействия с клиентами Методы разработки спецификаций Анализ общей эффективности работы оборудования Робастное проектирование Эконометрические методы
Анализ	Анализ групп производственных подразделений Анализ потока процессов и ограничений Анализ разрывов в сроках разработки нового продукта Метод аналитической иерархии Методы статистического анализа Ретроспективный и перспективный финансовый анализ
Совершенствование	Анализ полезной стоимости альтернатив Имитационное моделирование Матричный метод измерения результативности инноваций Методы проектирования и управления производственных систем Методы сетевого планирования и управления Экономико-математические методы
Контроль	Аудит новых процессов и процедур Визуальный контроль процессов Графоаналитические методы Метод стратегического управления инновациями по сильным и слабым сигналам Резонансный анализ производственных систем

горизонтами прогнозирования времени выполнения бизнес-процессов и стимулирующая постоянный поиск новых подходов к реализации сложных научно-технических проектов.

Важнейшим элементом инновационного потенциала выступает система управления предприятием, формируемая в соответствии с его организационной структурой. Разработка стратегии развития системы управления включает в себя:

- выбор организационно-управленческой структуры;
- согласование стратегии развития системы управления с подробным планом действий, где указаны конкретные шаги для достижения поставленных целей;
- определение способов стимулирования руководителей;

Рис. 3. Целевые показатели инновационного бизнеса



- создание информационной системы менеджмента (формирование системы планирования, регулирования, документирования, учета и контроля).

В рамках разработки конкретного проекта трансформации происходит планирование полей инновационного бизнеса, они составляют ядро стратегического планирования и представляют собой изменение соотношения развиваемых и ликвидируемых наукоемких производств. Стратегическое планирование полей инновационного бизнеса включает в себя долгосрочное планиро-

вание производственной программы и инновационного потенциала на уровне как отдельных структурных подразделений и направлений бизнеса, так и предприятия в целом.

Следовательно, стратегические направления инновационного бизнеса можно расценивать как структуры со своими собственными шансами и рисками, сильными и слабыми сторонами, с собственными целями, как финансовыми (оборот, денежные потоки, результат за период, ценность капитала и др.), так и нефинансовыми (объемы, численность, время циклов). Такие структуры могут быть определены как бизнес-единицы. Разработка стратегий направлений инновационного бизнеса осуществляется в ходе бизнес-планирования и включается в тематические планы стратегических бизнес-единиц инновационного предприятия.

На уровне всего инновационного предприятия в задачи бизнес-планирования входит и определение целевых позиций отдельных направлений бизнеса в общем бизнес-портфеле предприятия. Такой бизнес-портфель показывает рыночную, технологическую и экологическую привлекательность каждого производственно-предпринимательского направления, его относительные конкурентные преимущества и другие ключевые параметры. При этом следует иметь в виду, что общефирменный бизнес-портфель должен быть в целом сбалансирован с точки зрения результата наукоемкого производства, денежных потоков, риска и сроков.

Планирование направлений инновационного бизнеса по отдельным структурным подразделениям предприятия следует выполнять путем разработки альтернативных вариантов продуктовых программ и потенциала. Затем при помощи прогнозно-аналитических методов необходимо определить такую комбинацию производственно-продуктовых программ и инновационного потенциала с соответствующими функциональными стратегиями (финансовой, рыночной, организационной, корпоративной), которая позволит оптимизировать ценность совокупного капитала каждого направления бизнеса или желаемые конкурентные преимущества с учетом достижения целевых показателей по периодам. К таким показателям относятся время обработки документа в управленческой информационной системе, время разработки нового продукта, скорость воспроизводства процесса, цикл технологической подготовки, такт процесса, цикл серийного производства (рис. 3).

Можно согласиться с точкой зрения М. Портера, рассматривающего применение общих стратегий успеха для конкретного направления бизнеса. Общими стратегиями М. Портер называет стратегии, которые созданы на основе определенных

базовых постулатов и отличаются универсальностью. Компания, которая хочет сформировать свои конкурентные преимущества, должна сделать стратегический выбор, чтобы не потерять своего лица. Для этого можно использовать три базовые стратегии:

- лидерство в снижении издержек;
- дифференциацию продукта;
- фокусирование на группе потребителей.

Чтобы удовлетворять первому условию, компания обязана не допускать роста издержек больше, чем у конкурентов. Для обеспечения дифференциации она должна быть в состоянии предложить что-то в своем роде уникальное.

Еще одна стратегия, предложенная М. Портером, предполагает, что компания сосредоточивает свое внимание на определенной группе покупателей, определенной разновидности продукции или на определенном географическом рынке. По Портеру, любая из трех основных стратегий может быть использована как эффективное средство достижения и сохранения конкурентных преимуществ. Выбор базисной стратегии успеха начинается с анализа динамики спроса, структуры и поведения конкурентов в значимых для предприятия отраслях или сегментах рынка, определяющих в совокупности привлекательность отрасли, рынка или рыночной ниши. М. Портер выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли:

- конкуренция между компаниями, уже завоевавшими свою нишу на рынке;
- возможности покупателей;
- возможности поставщиков;
- проникновение на рынок новых конкурентов;
- угроза появления на рынке товаров-субститутов, произведенных по иной технологии.

Анализ каждой из этих составляющих конкурентного окружения имеет свои особенности и предполагает использование соответствующих методов (робастный стратегический анализ; SWOT-, SPACE- и PIMS-анализ, анализ на основе BCG-матрицы, схемы 7-S, экспертные методы, бенчмаркинг и т.п.), которые достаточно подробно описаны в специальной литературе [1]. Отметим лишь, что задачей конкурентной стратегии является приведение предприятия в такое состояние, в котором оно может в полной мере использовать свои преимущества. Из этого следует, что глубинный анализ конкуренции является важной составной частью формулировки и типич-

зации стратегии трансформирующейся организации (табл. 2).

Базисные стратегии успеха разрабатываются с учетом, прежде всего, ориентации на конкурентную среду и возможности формирования процессов создания стоимости. Эти два фактора – основа выявления рыночных шансов и рисков, относительно сильных и слабых сторон деятельности самого инновационного предприятия. Альтернативными решениями на уровне целого предприятия или направлений инновационного бизнеса являются различным образом сформированные возможные комбинации программ развития и потенциала, дифференцированные по видам

Таблица 2

Типология возможных стратегий трансформации инновационного предприятия в кризисных условиях

Модель	Базовый принцип	Размерность
Функциональная	Нормализация функций управления	1D (функция управления)
Процессная	Структурирование деятельности предприятия по процессам и ориентации управления на работников	2D (функция управления, процесс)
Бережливая	Фокусирование на инновационном проекте в целом, понимание ценности информации в результате выполнения ряда процессов	3D (функция управления, процесс, проект)
Жизнестойкая	Динамическое стратегическое обновление	4D (функция управления, процесс, проект, ось времени)
Квантовая	Упорядочивание инновационной деятельности на основе проактивного управления задержками выполнения процессов в функциональных подсистемах предприятия	6D (ось времени, процесс, проект, функция управления, цикл управления, жизненный цикл нового продукта)

новых продуктов, объемам наукоемких производств, их позиционированию во времени и пространстве. Первичная цель для организационного структурирования инновационного предприятия – его успешное и устойчивое развитие. Как было показано ранее, для большинства российских инновационных предприятий особую актуальность имеют задачи выживания. Их решению зачастую подчинены и следующие друг за другом микроволны организационных преобразований [2].

Если в будущем прогнозируются значительные изменения состояния внешней и внутренней среды, а также целей инновационного предприятия, большое значение приобретает такой целевой критерий, как робастность – способность организационной структуры, ориентированной на процессы, своевременно реагировать на

изменения условий ее функционирования. Цели могут быть поставлены или в виде конкретных показателей, которые уточняются по периодам, или как принципиальные установки. Различные организационные структуры инновационного предприятия и их комбинации образуют множество альтернатив. Большинство исследователей признают справедливой известную в стратегическом менеджменте формулу, в соответствии с которой при формировании структуры учитывается стратегия, подчеркивается особая важность того, что организационная структура должна обладать потенциалом для осуществления стратегии. Обычно структуры, которые способны форсировать стратегический процесс, – это жизнестойкие организации. Жизнестойкость в сочетании с интеграционными механизмами выступает как способность высокопродуктивных организационных систем предприятий, обеспечивающая оптимизацию корпоративной синергии [6].

Для того чтобы российские инновационные предприятия смогли применять инструментарий стратегического управления, необходимо изменение их организационной структуры и культуры. Последовательность перехода от целей инновационной организации к ее структуре представляет собой ряд этапов структурно-организационного обеспечения деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия: стратегическая концепция – стратегия – оценка альтернатив – действие. Альтернативные организационные структуры оцениваются с точки зрения целевых показателей деятельности инновационного предприятия: времени выполнения бизнес-процессов, изменений денежных потоков, затрат и результатов при тех или иных вариантах изменения организационной структуры в целом или бизнес-единиц. В принципе, стоимостная оценка инновационного предприятия необходима до или после изменения его структуры, причем особое значение имеет учет планировавшихся воздействий на стоимостные показатели и фактических изменений организационной структуры, в большинстве случаев его нелегко провести из-за трудности или невозможности количественного выражения целей и эффектов.

Стратегическая трансформация инновационного предприятия представляет собой комплекс проектов эволюционных преобразований инновационного предприятия как структурного, так и функционального типа. Преобразования структурного типа затрагивают инвестиционные проекты и организационные проекты интеграционного характера. Преобразования функционального типа относятся к производственно-продуктовым и организационно-управленческим проектам. Содержательно комплекс проектов состоит из детальных

планов действий по перспективным направлениям деятельности с указанием ответственных исполнителей, пригодных для измерения результатов, которые должны быть достигнуты, и сроков исполнения – все это обеспечивает достижение конкретных показателей. Каждый проект, входящий в системный комплекс трансформационных преобразований, ориентирован на реализацию определенной стратегии: финансовой, производственной, маркетинговой, организационной, кадровой, управленческой. Наиболее результативным инструментарием в разработке этих стратегий считаются те методы и средства стратегического управления, которые позволяют реализовать потенциал так называемых сильных/слабых сигналов, возникающих в ситуациях, когда развитие событий трудно предсказать, существует высокая степень нестабильности и волатильности вероятностных процессов в экономической жизни.

Очевидно, современные преобразования российской экономики не могут быть успешными без эффективной трансформации ее системообразующего элемента – инновационных предприятий. При этом следует особо подчеркнуть уникальность указанных мероприятий, поскольку они осуществляются в условиях макроэкономического трансформационного спада, не имеющего прецедентов в мировой истории [5]. К системам управления трансформационными процессами всех уровней предъявляются определенные требования: фокусирование на процессах с ограничениями пропускной способности системы инновационного менеджмента в целом, демпфирование циклических колебаний бизнес-процессов, обеспечение возможности идентификации сложно-системных закономерностей функционирования наукоемкого производства, непрерывное совершенствование механизмов самоорганизации производственных систем.

Дезорганизованная инновационная среда не обеспечивает своевременной ответной реакции на управляющее воздействие традиционно характера. Организующий импульс в такой среде теряет свою целенаправленность, не достигая цели. Это порождает необходимость изменения характера организационного воздействия, оно должно быть выражено в виде многовекторного управленческого процесса квантового типа не только на макроэкономическом уровне, но и на уровне отдельных предприятий. Такое воздействие на внутренние процессы функционирования и развития инновационного предприятия имеет ряд существенных особенностей. Среди них наиболее важными являются:

- динамичное скользящее прогнозирование и адаптивное планирование, посредством которых

субъект управления стремится извлечь пользу в кризисных ситуациях;

- отказ от иерархических организационных моделей и переход к плоским организационным структурам, подчеркивающим принцип распределенного управления;

- трансформационное руководство, для которого характерно проведение преобразований с использованием творческо-интуитивных способов разработки и принятия решений, а также возможностей искусственного интеллекта, в том числе алгоритмизированных методов моделирования состояний наукоемких производств;

- использование многоканальной афферентной обратной связи первого и второго контуров системы управления инновационным предприятием, реализации на этой основе функций контроля, приобретающего характер мониторинга процессов и состояний системы;

- апробация организационного механизма управляющего воздействия посредством специфических регулирующих систем, интеграция с их помощью многовекторных взаимодействий;

- сочетание трансформации и стабильности, достигаемое посредством асимметричности воздействия на различные инновационные процессы микроэкономического плана.

Возможности квантового управления реализу-

ются посредством интеграции методов и средств современных направлений менеджмента (креативного менеджмента, проактивного управления, управления процессами). Данная интеграция происходит при использовании в качестве основной технологии контроллинга, наиболее адекватной формой реализации является проектно-процессный подход. Как наиболее общая стратегия, имеющая отношение ко всем предприятиям, проект конкретизируется в процессах трансформаций отдельных направлений инновационного бизнеса. В условиях значительной неустойчивости и неопределенности, свойственных деятельности российских инновационных предприятий, задачи по разработке проектов трансформирования приобретают особую сложность. Среди этих задач основное место отводится определению долгосрочных целей инновационного предприятия, в связи с чем важное практическое значение приобретает разработка стратегической концепции трансформации. Являясь наиболее общей формулировкой целей на долгосрочную перспективу, она служит исходным этапом и основой для стратегического планирования эволюционных преобразований структурного и функционального типа, закладывающих фундамент процесса трансформации инновационного предприятия, ориентированного на объемы производства, в фирму, ориентированную на потребителя.

Список
литературы:

1. Крейг Ф., Бабетт Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: Бином, 2005. 541 с.
2. Кушлин В.И. Траектории экономических трансформаций. М.: Экономика, 2004. 309 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 715 с.
4. Щербаков Д. С. Квантовый контроллинг: проблемы, задачи, инструменты // Микроэкономика. 2010. № 3. С. 82–85.
5. Яковец Ю. В. Глобальные экономические трансформации XXI века. М.: Экономика, 2011. 384 с.
6. Beer M. High commitment high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 391 p.
7. Casey D. Strategic lean transformation: turning traditional lean paradigms into distinctive competencies. London: Lulu Press, 2009. 222 p.
8. Gailly B. Developing innovative organizations: a roadmap to boost your innovation potential. Houndmills; Basingstoke; Hampshire; New York: Palgrave Macmillan, 2011. 256 p.
9. Haines S. Sustaining high performance: the strategic transformation to a customer-focused learning organization. St. Lucie: CRC Press, 1995. 288 p.
10. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 352 p.
11. Hass K.B. Managing complex projects: a new model. Vienna: Management Concepts, 2008. 232 p.
12. Kodama M. Boundary management: developing business architectures for innovation. New York: Springer, 2009. 172 p.
13. Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. Strategic management of innovation and design. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 450 p.
14. Nightingale D. J., Srinivasan J. Beyond the lean revolution: achieving successful and sustainable enterprise transformation. New York: Amacom, 2011. 256 p.
15. Orzen M. A., Bell S. C. Lean IT: enabling and sustaining your lean transformation. New York: Productivity Press, 2010. 349 p.
16. Rummler G. A., Ramias A., Rummler R. A. White space revisited: creating value through process. New York: John Wiley and Sons, 2009. 256 p.