

## **ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Современный характер управленческой деятельности все в большей степени требует поиска инновационных подходов при решении различных задач управления. По мере усложнения объектов управления существенно изменяется структура и функции управляющих систем, повышается динамика развития их составляющих элементов. Поэтому в процесс взаимодействия субъекта и объекта управления вовлекаются не отдельные экономические и административно-правовые рычаги, а весь комплекс организационно-правовых средств, сориентированных на конечный результат. В этих условиях попытка использовать лишь традиционные подходы, которые концентрируются в соответствующих формально-аналитических технологиях менеджмента, уже не дает соответствующего уровня эффективности, которая требуется для обеспечения конкурентоспособности организации на рынке. Иными словами, необходимость использования инноваций в управленческой деятельности объективно связана с новизной экономических условий деятельности современной производственной организации. В свою очередь, эффективное управление невозможно без надлежащего пра-

\* *Заведующий кафедрой административного и предпринимательского права экономико-правового факультета ОГУ им. И.И.Мечникова, доктор юридических наук, профессор, академик.*

\*\* *Заведующий кафедрой экономики и управления экономико-правового факультета ОГУ им. И.И.Мечникова, кандидат экономических наук, профессор.*

вового обеспечения деятельности менеджмента в новых, постоянно изменяющихся, экономических условиях, поскольку оно является базовым элементом в системе результативной работы группы менеджмента организации. С учетом этого рассмотрим некоторые новые специфические черты современной экономики, которые определяют, с одной стороны, формы и методы управленческих инноваций, а с другой, — сами являются результатом реализации этих инноваций в практике управления.

### **Диверсификация деятельности организации**

Как известно, различаются три основных вида диверсификации производства: вертикальная, горизонтальная и конгломератная. Под вертикальной диверсификацией производства понимается освоение организацией производства товаров и услуг разной степени обработки. Как правило, здесь идет организационно-экономическое объединение (интеграция) технологически не связанных между собой видов деятельности в рамках определенной отрасли экономики. Горизонтальная диверсификация предполагает расширение номенклатуры производства товаров и услуг в контексте межотраслевой интеграции. Конгломератная диверсификация определяется наличием возможностей и потребностей выхода организации в сферы деятельности, прямо не связанные с основной номенклатурой производства.

Уже начиная с 70-х годов в мировой экономике происходят процессы увеличения доли организационных слияний горизонтального и конгломератного вида при резком снижении доли вертикальной диверсификации (примерно 90% — горизонтальная и конгломератная, 10% — вертикальная). Правда, в 80-х годах происходит некоторый ренессанс в развитии вертикальной диверсификации, характерный для отраслей производства коммуникационной и компьютерной техники, что определялось спецификой этой отрасли деятельности и растущим интересом к информационным технологиям. Здесь вертикальная диверсификация развивалась в двух параллельных процессах интеграции — “вниз” и “вверх”. Интеграция “вниз” идет от производства сложных коммуникационных и компьютерных систем к производству

полупроводников (например, корпорация ИБМ). Причем, причина резкого ускорения процессов интеграции “вниз” связана с тем, что интегральные схемы являются основным элементом современных электронных систем и их производство становится все более сложным и дорогим. Интеграция “вверх” идет от производства полупроводниковых микросхем к производству микрокалькуляторов, электронных игр, бытовой автоматики, персональных компьютеров и телекоммуникационного оборудования (например, фирма “Моторола”). Однако конец 80-х и начало 90-х годов совершенно рельефно определили тенденцию к развитию новых форм горизонтальной и конгломератной диверсификации деятельности большинства конкурентоспособных организаций, особенно корпоративного типа (1). Задача для менеджмента подобных организаций состоит при этом в обеспечении качества управления процессом диверсификации, т.е. обеспечении такой стратегии диверсификации, которая давала бы технологический, маркетинговый и организационный эффект синергии (2). Необходимость такого подхода усиливается также корпоративной формой организации предпринимательской деятельности, поскольку требуется эффективное решение проблем обеспечения стабильного дохода и снижения доли риска за счет рассредоточения акционерного капитала по различным, но взаимодополняющим отраслям деятельности. В конце концов имеет значение как факт регулярной выплаты дивидендов акционерам организации, так и увеличение самого объема выплаты денежных сумм по дивидендам. Этим определяется привлекательность организации для существующих и потенциальных инвесторов и, в целом, эффективная реализация механизма корпоративного самофинансирования.

В этой связи в Украине возрастает необходимость правового обеспечения указанных процессов, однако не с точки зрения сдерживания их результирующей эффективности, а с позиций создания условий для раскрытия потенциала предпринимательской активности, разработки правовых систем защиты предпринимательства и возвращения его в “берега законности”.

Существенное внимание обращают на себя, в частности, вопросы правового обеспечения в практической реализации теории соучастников (заинтересованных сторон) современной диверсифицированной корпорации и системы развития агентских отношений, когда агент (наемный менеджер) должен действовать в интересах принципала, доверителя, т.е. акционера. Важным аспектом является также правовое регулирование процессов диверсификации в рамках антимонопольного законодательства, контрактного и налогового права (3).

Эффективная стратегия диверсификации зависит также от возможностей дополнительных инвестиций и структурной перестройки в деятельности организации. Здесь очень важны правовое регулирование форм государственной поддержки в реконструкции предприятий и укреплении банковского контроля за их деятельностью при использовании заемных средств. Характер использования менеджментом организации появляющихся преимуществ во многом определяется возможностями освоения инновационного стиля управления деловой активностью в условиях рыночных реформ экономики Украины.

### **Снижение концентрации производства**

Появление данной тенденции экономического развития во многих отраслях приводит к возникновению мелких и средних предприятий и необходимости укрепления их позиций в рыночной экономике. В известной степени система малого и среднего бизнеса должна дополнять крупные корпоративные организации, но не воспроизводить в уменьшенном масштабе структуру их производства. В противном случае системы управления такими организациями оказываются неадекватными характеру и содержанию их производственной деятельности. Справедливость этого подтверждается историей создания малых предприятий еще в бывшем СССР, когда предпринимались усилия копировать структуру производства крупного государственного предприятия по наиболее экономически выгодным направлениям его деятельности. Негативные явления "перекачки" средств и ресурсов из большого в малое предприятие напоминало же-

вание воспроизвести крупное предприятие на базе малого, но в улучшенном виде. Кроме того, процесс создания предприятий мелкого и среднего бизнеса слабо регулировался со стороны государства с точки зрения целесообразности создания и реальных возможностей дальнейшего существования таких предприятий. В результате этой, безусловно, негативной предпринимательской политики был нанесен серьезный ущерб рыночному подходу к перестройке экономики, что не могло не сказаться на характере кризисных явлений и в экономике Украины. Крупные предприятия, в большинстве случаев как рентабельные структуры экономики, прекратили свое существование. А малые и средние так и не обрели процветающий облик. Группа же предприятий, которые все еще сохраняют свою жизнеспособность, зажата как условиями существующей системы налогообложения, так и продолжающейся агонией уже годами нерентабельных предприятий, потерявших всякие перспективы выйти из этого состояния. В этой связи в Украине необходимо разработать в рамках государственной экономической политики концепцию поддержки развития крупного, среднего и мелкого бизнеса, где определялись бы главные приоритеты как развития отношений конкуренции, так и обеспечения стратегической дополняемости различных форм предпринимательской деятельности с их дифференциацией по категориям крупных, средних и мелких предприятий. Здесь наличие достаточно большого количества законов Украины и различных нормативных актов, регламентирующих предпринимательскую деятельность, нельзя назвать удовлетворительным, поскольку эти законы не только противоречивы и постоянно изменяются, но и экономически не обоснованы. В них ярко выражено извечное желание государства не упустить своих возможностей и изначально поставить всех своих партнеров в позицию "вечного просителя" (отечественный бизнес) или "вечного дарителя" (западный бизнес). Понятно, что эта весьма неудобная, форма делового партнерства не имеет никакой стратегической перспективы. Кроме того, появляются различные негативные тенденции в обществе по созданию соци-

ального облика предпринимателя как хамелеона, ловкача, культурно и профессионально слабо образованного человека, обладающего двойной и тройной моралью, и т.д. Создается стереотип предпринимателя, который научился “работать” именно в этих условиях и, в основном, на себя; при этом он, обладая определенной властью и материальными возможностями, будет всеми возможными и невозможными методами препятствовать радикальному улучшению ситуации в экономике и в обществе.

В противовес этому в западной практике предпринимательской деятельности, примерно с середины 80-х годов, прослеживается активная позиция государства, направленная на поддержку и развитие среднего и мелкого бизнеса (4). Государство стремится показать средний и мелкий бизнес в новом своем качестве. Формируются новые современные системы предпринимательской экономики и инновационного менеджмента, которые предъявляют новые требования к небольшим, но гибким и мобильным предпринимательским структурам. Организационно-правовые формы этих структур могут быть разные, но в их числе широко используются также акционерные формы с весьма ограниченным количеством акционеров. Важным признаком таких предприятий является наличие у них потребности в обладании высоко профессиональными кадрами, особенно кадрами менеджмента. Высокий уровень профессиональной подготовки группы менеджмента, составляющей эффективную предпринимательскую команду, должен обеспечить высокий уровень динамизма и гибкости предприятия на базе освоения инновационной функции менеджмента и становления комплексной системы организационных и технологических инноваций.

Таким образом, создание небольших конкурентоспособных на современном рынке предпринимательских структур показывает, что эффективность развития современной экономики определяется не только увеличением концентрации производства, но и условиями снижения этого показателя. В этом случае показатель концентрации капитала в небольших организациях остается достаточно высоким, поскольку используется дорогостоящее оборудование, современные технологии производства с

большим коэффициентом точности и качества, активно проводятся научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), создается и постоянно обновляется технологическая база производства товаров и целого спектра сопутствующих услуг. Другими словами, создается современное мини-предприятие с глубоким уровнем диверсификации деятельности. Все это настоятельно требует разработки дифференцированных правовых актов деятельности такого рода предприятий.

### **Ускорение темпов обновления производства продукции**

Конкурентность современного производства характеризуется частым обновлением выпускаемых изделий, ростом количества изготавливаемых видов и типов изделий, снижением серийности изготовления. Многие промышленные компании используют показатель обновляемости продукции как плановый. В условиях быстрого обновления продукции управление компанией все в большей степени трансформируется в управление нововведениями. При этом проблемы планируемой трансформации в деятельности организации становятся главным фактором, который определяет качество и эффективность современных систем менеджмента. Стратегический характер приобретает динамика изменений выходного вектора предприятия, который определяет систему изменений объема выпускаемой продукции, ее природу или качество, а также номенклатуру выпускаемой продукции. Рыночные преобразования экономики Украины не имеют положительного социально-экономического результата, в первую очередь потому, что в их основе не рассматривается проблема комплексной трансформации предприятия и не обеспечивается их стратегия роста. Показательно, что причиной такого состояния является низкий уровень управления экономикой и отсутствие законодательной базы, стимулирующей целенаправленную и систематическую деятельность государственных и хозяйственных служб в развитии указанных процессов. Другими словами, стратегия роста должна быть заложена в саму систему рыночных изменений экономики Украины, а законодательная база должна создавать максимально выгодные условия для развития эффективного управления именно такими формами транс-

формации любых типов организационных построений. Ведь в условиях остановившегося или потерявшего устойчивость и темпы производства задача предприятия состоит не столько в новом запуске его деятельности, сколько в выводе предприятия на уровень конкурентоспособного субъекта рыночного хозяйствования. Именно последнее обстоятельство может обеспечить стабильность его будущего развития и необходимый уровень инновационной динамики при производстве товаров и услуг.

### **Рост наукоемкости современного производства**

Важнейшим показателем, отражающим характер инновационного процесса, является показатель наукоемкости группы диверсифицированных отраслей, отдельной отрасли, предприятия, изделия. В большинстве случаев этот показатель определяется как отношение расходов на НИОКР к продажам. Некоторые отрасли традиционно характеризуются очень высоким показателем наукоемкости, который выступает как основной фактор конкурентоспособности на рынке данного вида продукции. Особенно это относится к отраслям телекоммуникационной связи, которые выделяют в среднем 20-25% своего годового оборота на реализацию необходимых НИОКР. Еще одним показателем наукоемкости выступает отношение занятых в НИОКР к общей численности занятых.

В странах с развитой рыночной экономикой этот показатель колеблется в пределах 14-25%. По отдельным изделиям в современных условиях затраты на НИОКР достигают астрономических размеров. Так, впервые продемонстрированная еще в 1984 году фирмой "Сименс" система "Хиком", представляющая собой оборудование цифровой телефонной подстанции, потребовала на НИОКР 500 млн герм. марок. Разработка системы велась в течение четырех лет при участии 350 сотрудников фирмы (5). Конечно, количественные показатели задействованного потенциала материальных, финансовых и человеческих ресурсов не являются достаточными для характеристики развития инновационного процесса, но при результирующем управлении они составляют базу для его качественного развития.

В условиях Украины здесь важно осуществить разработку законодательной базы защиты инвестиций, используемых предприятиями для осуществления деятельности в сфере НИОКР (6). Необходимо на уровне государственной политики в области инноваций разработать законодательную основу для предоставления налоговых, кредитных, организационных и др. льгот для предприятий-новаторов. К сожалению, в настоящее время, в связи с кризисным состоянием экономики, эта работа в Украине практически не проводится. Но тогда в чем могут проявляться возможности выхода из кризиса и обеспечения стратегии экономического роста?

### **Пересмотр ключевых догм управления**

Ускоренное развитие научно-технического прогресса, вызывающее изменение технической базы современного производства, приводит к необходимости пересмотра ключевых догм управления, которые были традиционны в течение многих десятилетий (7). Вот некоторые из этих изменений (см. табл. на стр.332).

Таким образом, в числе незыблемых догм управления, требующих пересмотра, можно выделить следующие наиболее устоявшиеся:

- невозможно повысить качество продукции при снижении издержек производства и цен;
- из двух товаров с равными техническими характеристиками лучшим является более дешевый;
- дорогие товары (сравнительно более высокий уровень цен) не привлекательны для потребителей, и индивидуальное их производство не рентабельно;
- сравнительно низкая цена потребления, состоящая из продажной цены и текущих расходов по эксплуатации за период службы изделия, может стать более привлекательной, чем низкая продажная цена товара;
- развитие систем эффективности деятельности предприятия связано с возможностями, в первую очередь, вертикальной (внутриотраслевой) интеграции, но не диверсификации деятельности;
- в менеджменте всегда имеется необходимый запас универсальных формально-аналитических технологий, решающий су-



| Традиционный подход                                                                       | Стратегия и деятельность, способствовавшие изменению традиционного подхода                                                                                                                                                                        | Новый подход                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Разделение умственного и физического труда означает высокую производительность            | Контроль качества; увеличение выработки посредством повышения качества всех рабочих процессов на всех стадиях производства и всех уровнях управления; изменение характера разделения труда на основе функциональной и межфункциональной специфики | Думающий работник более производителен и изобретателен, чем только делающий       |
| Рост качества продукции означает рост издержек производства и цен.                        | После введения системы всеобщего контроля качества в производстве и в сфере обслуживания вводятся системы качества в области маркетинга, финансов и, что особенно важно, в системах менеджмента.                                                  | Рост качества может происходить при снижении издержек производства и цен          |
| Рост объемов выпуска продукции означает снижение издержек производства (эффект масштаба). | При устранении всех дефектов в процессе производства переход к новой системе обеспечения материальными ресурсами и постепенное внедрение автоматизации, а затем и компьютеризации большинства технологических процессов.                          | Низкие издержки могут быть достигнуты при мелкосерийном и единичном производстве. |

щество почти всех управленческих проблем, а инновационность только вредит стабильности предприятия;

— нельзя обеспечить стабильность управления предприятием при высоком уровне диверсификации деятельности и быстрых изменениях конъюнктуры современного рынка.

Задача совершенствования инновационной функции менеджмента заключается в том, чтобы преодолеть названные выше и устоявшиеся (но не имеющие практического подкрепления) догмы управления, законодательно закрепить и организационно обеспечить условия для развития деловой активности предпринимателей и менеджеров, стимулировать их умение и желание экспериментировать, идти на оправданный производственный, финан-

совый и управленческий риск. Однако реальное осуществление этой задачи может стать возможным только тогда, когда государство, призванное активно воздействовать на различные социально-экономические и производственные процессы, возьмет под защиту не только свои фискальные интересы, но и частные интересы предпринимателей и акционеров, перестанет использовать различные рычаги государственного механизма для вытеснения с рынка экономических конкурентов, мешающих процессам незаконной трансформации государственной собственности в собственность различных криминальных структур.

### Литература

1. См.: Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. — С. 154-181; Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986. — С. 254-296; Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
2. См.: Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. С. 132-152.
3. См.: Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков. СПб.: Лениздат, 1997. — С. 5-32, 100-144; Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. — М.: "Джон Уайли энд Санз", 1996; Економічна реформа: Антологія. Том III. Проект економічної реформи в Україні. — К., 1995.
4. См.: Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Україна, 1994; Привлечение капитала. М.: "Джон Уайли энд Санз", 1995. — С. 195-262;
5. См.: Telcom Report Siemens. — 1986. N 1. S. 67.
6. См.: Бажал Ю.М. Економічна теорія технологічних змін: Навчальний посібник. — К.: Заповіт, 1996. — С. 190-234.
7. См.: Новая технология и организационные структуры. — М.: Экономика, 1990; Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации (опыт американских корпораций). — М.: Экономика, 1990; Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. — М.: Дело, 1996.