

УДК: 332.142

Тимошенко Павел Николаевич, Морева Виктория Владимировна

СБАЛАНСИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Рассмотрены проблемы сбалансированного управления промышленными комплексами региона, связанные с учетом интересов и стейкхолдеров, взаимосвязью оперативного и стратегического управления, созданием кластеров предприятий промышленности. Предложены направления повышения результативности сбалансированного управления промышленным комплексом.

Ключевые слова: сбалансированность, управления инновациями, сбалансированное управление, стейкхолдер, предприятие промышленности, промышленные комплексы региона, сбалансированное развитие.

Pavel Timoshenko, Victoria Moreva

BALANCED MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL: MECHANISMS AND TOOLS

The problems of balanced management of industrial complexes in the region, related to the interests and stakeholder relationship operational and strategic management, the creation of clusters of industrial enterprises. Directions improve the efficiency of a balanced management industrial complex.

Key words: balance, innovation management, balanced management, stakeholder, company industry, industrial complexes of the region, balanced development.

В процессе инновационного развития промышленных предприятий происходит периодическое формирование и расформирование взаимоотношений и взаимодействий во внешней среде (между организациями) и во внутренней среде (между подразделениями предприятия) с последующим переформированием взаимосвязей для их воспроизведения на новом, более высоком и адекватном уровне на базе обеспечения динамического баланса отношений между стейкхолдерами.

В связи с этим сбалансированное управление развитием предприятий промышленности предполагает постоянное обновление и разработку новых подходов и инструментов, применяемых в менеджменте. Среди имеющих распространение методов управления в настоящее время необходимо выделить – аналитико-диагностические, оценочно-параметрические, прогнозно-индикативные; а в числе имеющих признание инструментов находятся нормативно-регламентирующие, планово-аналитические, а также мотивационные и стимулирующие.

Подход к поддержанию сбалансированности в деятельности организации в системном и достаточно последовательном виде предложен американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортон в концепции сбалансированной системы показателей (ССП), принципиальная схема которой представлена на рисунке 1 [5].

Однако в данной концепции не проводится различие в достижении внутренней и внешней сбалансированности предприятий, а также отраслевых комплексов, т.е. данная система применима для компаний различного уровня.

По нашему мнению, управление сбалансированным развитием отраслевых (промышленных) комплексов имеет сложнокомпонентный, комплексный характер и должно осуществляться путем обеспечения разными органами управления (власти и хозяйствующих субъектов) внешней и внутренней сбалансированности их развития.



Рис. 1. Принципиальная схема построения сбалансированной системы показателей

Понятие внешней сбалансированности развития понимается как обеспечение соответствия промышленного комплекса региона требованиям деловой среды, в первую очередь таким из них, как приоритеты промышленной инновационной, инвестиционной и торговой политик федеральной власти, место в заданном рыночном мировом разделении труда, решение проблем диспропорций экономического развития и др.

Управление внутренней сбалансированностью развития промышленности региона предполагает его инфраструктурное обеспечение, последовательную взаимосвязь оперативного и стратегического управления, формирование портфелей взаимодополняющих инновационных проектов промышленности, кластеров предприятий и отраслей, использование ГЧП и иных форм взаимной поддержки внутри регионального промышленного комплекса. Главное внимание при формировании инструментов менеджмента организационного развития на предприятиях промышленности сегодня уделяется процессам анализа и планирования коммерческой деятельности. Хотя при этом почти не затрагиваются отношения со стейкхолдерами, т.е. теми сторонами предприятия, под влиянием которых в первую очередь определяются целевые результаты работы предприятий промышленности.

Понятие стейкхолдера в теории менеджмента базируется на концептуальном положении Р. Е. Фримена: «стейкхолдеры – любая группа или индивид, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации» [10, с. 46]. Большое число последующих трактовок других авторов по сути имеют уточняющий характер.

Состав стейкхолдеров весьма разнообразен, но типичен. К ним обычно относят: собственников, акционеров и инвесторов; кредиторов; поставщиков; покупателей; менеджеров и высшее руководство; персонал компании; профессиональные союзы и ассоциации; конкурентов; органы власти и уполномоченные ими организации для выполнения определенных функций власти; средства массовой информации; неправительственные организации; общественные экологические, религиозные и пр. организации; местные сообщества. Многообразие стейкхолдеров обуславливает необходимость их классификации, что позволяет дать более объективную оценку, структурировать их цели и интересы, а также разработать действенные управленческие решения для обеспечения сбалансированного развития промышленного предприятия.

Традиционно выделяют два основных подхода к классификации стейкхолдеров (таблица) [3].

Таблица

Классификация стейкхолдеров

По степени влияния на бизнес	По отношению к среде организации	
	Внутренние стейкхолдеры	Внешние стейкхолдеры
Первичные стейкхолдеры (прямое влияние)	Собственники, акционеры; менеджеры и высшее руководство; ключевой персонал компании	Инвесторы; кредиторы; покупатели; власть (местная и государственная); поставщики и партнеры по бизнесу, включенные в бизнес процесс организации.
Вторичные стейкхолдеры (опосредованное влияние)	Вспомогательный персонал компании	Конкуренты; средства массовой информации; неправительственные организации; общественные экологические, религиозные и пр. некоммерческие организации, в том числе благотворительные; местные сообщества и активисты, формирующие общественное мнение

Поскольку стейкхолдеры присутствуют как во внешней, так и во внутренней среде организации, то целесообразно говорить о механизмах управления внешней и внутренней сбалансированно-стью развития предприятия, что схематично можно отразить так (рис. 2).

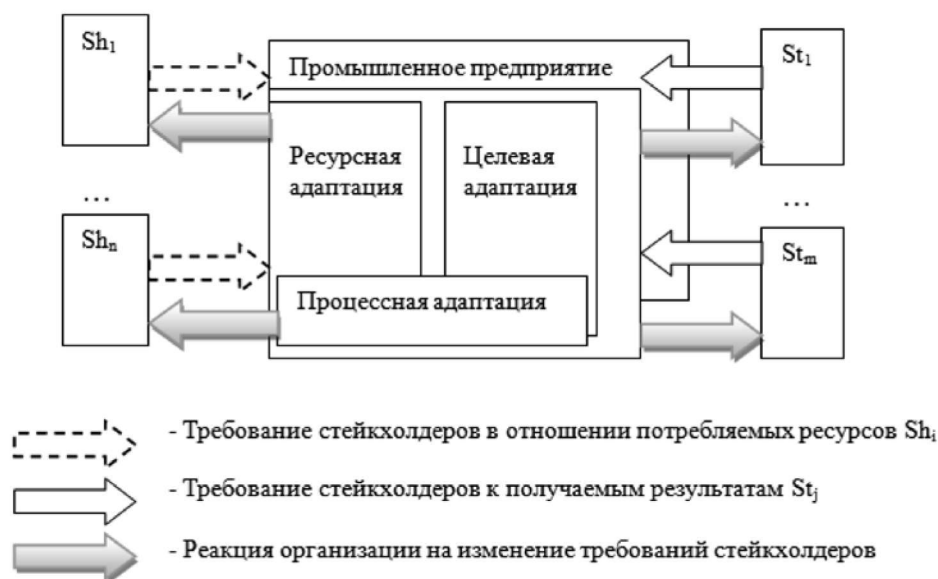


Рис. 2. Схема механизма внешней сбалансированности развития промышленного предприятия

Теоретико-методологическим и организационно-практическим аспектам механизма сбалансированного управления развитием экономических систем посвящены исследования О. А. Борис [1], Л. В. Брянцевой [2], В. Н. Парахиной [9], Г. И. Ханалиева [9] и др. Во многих работах по экономике промышленности, менеджменту, экономическому анализу отмечена необходимость и показана возможность установления и поддержания определенных пропорций и границ безопасного изменения факторов организационного развития промышленных предприятий: объемов потребления энергетических, финансовых, сырьевых и пр. ресурсов, количественных и качественных параметров выпуска промышленной продукции, пропорций и объемов распределения прибыли между потреблением и накоплением (инвестициями), ценами на реализуемую продукцию по отдельным рынкам и ассортиментным позициям и т. д.

Внутренний организационный механизм управления деятельностью промышленных предприятий (с элементами сбалансированного подхода) рассмотрен в трудах А. Т. Зуба [4], Б. З. Мильнера [6], Н. К. Моисеевой [7] и др. Исследователи в основном рассматривают устойчивое развитие через достижение гармоничного состояния, предлагают средства и способы его обеспечения, выделяют принципы и правила, которые должны быть положены в основу построения сбалансированной производственной системы. Однако в работах различных авторов не установлены критерии сбалансированности-гармоничности, которые обеспечат сопоставимость промышленных предприятий с разным ее уровнем и, а тем более нет вариантов оценки сбалансированности управления развитием региональных промышленных систем. Как нам представляется, методики этой оценки могут быть сформированы, исходя из выбранных методов обеспечения соответствия, и представлять собой расчеты:

- 1) индекса соответствия критериальному показателю сбалансированности;
- 2) показателя соблюдения нормативных пропорций и ограничений;
- 3) уровня реализации необходимых функций и операций;
- 4) коэффициентов корреляции темпов изменения различных показателей и установленных им рангов приоритетности.

Необходимость управления сбалансированностью развития социально-экономических систем, включая промышленные комплексы региона, вызвана тем, что нарушения сбалансированности приводят к резкому снижению эффективности деятельности предприятий, возникновению кризисов и угроз национальной экономической безопасности. Соответственно механизмы управления сбалансированностью развития промышленности региона, как нам представляется, должны обеспечить предотвращение возникновения этих негативных явлений. Основой для их формирования могут быть следующие положения:

- Исходной предпосылкой для выработки моделей оценки должны быть представления об основных причинах возникновения дисбалансов в развитии промышленности и связанных с ними угроз экономической безопасности региона и страны.
- Информационной основой для оценки сбалансированности должна служить организация мониторинга состояния промышленного комплекса, своевременного установления проблем его развития и диагностики возможных угроз экономической безопасности региона, связанных с дисбалансами в развитии промышленного комплекса.
- Механизм управления сбалансированным развитием промышленности региона включает все иерархические уровни функционирования региональной экономики. Определенные специфические права, полномочия и ответственность в механизме должны иметь как промышленные предприятия, так и органы власти муниципального и регионального уровней, а также и федерального, если затронуты национальные интересы.
- Указанные группы субъектов в механизме управления сбалансированным развитием промышленности региона имеют свои ресурсы и возможности, действия этих субъектов определены их интересами и целями, которые могут не совпадать и приводить к дисбалансам в развитии промышленного комплекса, как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте.
- Для согласования интересов этих стейкхолдеров в рамках механизма управления сбалансированным развитием промышленности региона органы государственной власти используют различные прямые и косвенные методы и могут регулировать поведение стейкхолдеров. К таким инструментам относят нормативно-правовые акты, воздействие силовых ведомств, использование налоговых и других льгот и поощрений, влияние средств массовой информации и сформированного комплекса этических ценностей.
- При этом влияние государственной власти на согласование интересов стейкхолдеров в современных условиях значительно ослаблено и продолжает снижаться в силу объективных и субъективных внешних и внутренних факторов, включающих рост глобализационных

тенденций, расширение открытости национальной экономики, демократизации общества, развитие современных компьютерных технологий и их проникновение во все области жизни, усиление частного капитала, давление транснациональных корпораций. Влияние этих процессов дает ряд позитивных эффектов, но также приводит и к деструктивным изменениям в социально-экономических системах, особенно в менее развитых государствах.

Концепция управления сбалансированным развитием промышленности должна строиться в опоре на следующие принципы:

- 1) согласованность оперативных, тактических и стратегических целей развития и функционирования промышленности региона;
- 2) системный подход к решению задач управления сбалансированным развитием промышленности региона;
- 3) гибкость механизма управления сбалансированным развитием промышленности региона, определяемая динамизмом деловой среды;
- 4) обеспечение развития промышленности региона необходимым количеством и рациональной структурой всех видов инвестиционных, материально-технических, природных, трудовых и информационных ресурсов;
- 5) минимизация уровня конфликтности и криминальности социально-экономической среды;
- 6) социальная защищенность населения;
- 7) поддержка конкурентоспособности «своих» промышленных предприятий;
- 8) баланс полномочий и ответственности стейкхолдеров на микро-, мезо- и макроуровнях;
- 9) повышение обоснованности прогнозирования развития промышленного комплекса и конъюнктуры рынка.

По нашему мнению, анализ стейкхолдеров должен выявить: перечень внешних и внутренних стейкхолдеров, оказывающих самое существенное влияние на процессы развития организации; характер интересов стейкхолдеров и степень их соответствия целям промышленного предприятия; уровень согласованности приоритетов предприятия и его стейкхолдеров в динамике; прогнозирование изменений в бизнес-отношениях со стейкхолдерами (позитивные и негативные варианты сценариев развития) и др.

В теории и практике менеджмента для управления сбалансированным развитием используют целый ряд специальных инструментов для анализа и обеспечения баланса интересов стейкхолдеров, к которым относят карту заинтересованных сторон (Stakeholder's Map); таблицу интересов; матрицу «поддержка × сила влияния»; интегральную меру оценки окружения бизнеса – по формуле Алексея Пирогова [3]. Данные инструменты позволяют оценить и на основе этого поддержать сбалансированность в процессе реализации проектов преобразований в промышленной организации, но комплексно не охватывают как всю ее деятельность и вклад всех стейкхолдеров в достижение результатов развития предприятия, так и не могут реализовать реструктуризацию отношений во внешней среде.

Для расширения возможностей сбалансированного управления целесообразно использовать механизм самоконтроллинга [3] (самоконтроля и саморегулирования), предполагающий расширение личной ответственности руководителей и ключевых сотрудников промышленной компании за согласование интересов, целей, результатов, исходя из их лучшего понимания и знания бизнес-процессов в зоне их ответственности.

В интересах усиления процессов сбалансированного управления изменениями в промышленных предприятиях целесообразно использование инструментов оперативного выявления и предупреждения бизнес-отклонений, а также координации возможностей оперативного и стратегического менеджмента.

В составе систем оперативного, тактического и стратегического менеджмента целесообразно выделить определенные подсистемы, которые взаимосвязаны между собой и решают определенные задачи по проведению преобразований в промышленных организациях. При этом следующие подси-

стемы: управления инновациями, риск-менеджмента, развития организации, необходимы в основном для подсистемы стратегического управления, другие подсистемы важны как в оперативном, так и в стратегическом аспекте. В каждой из этих подсистем сбалансированное управление реализуется посредством исполнения общих функций управления – планирования, организации, мотивации, контроля и анализа.

Осуществление управления инновациями как на уровне предприятия, так и на уровне регионального промышленного комплекса – это критериальный признак возможности сбалансированного управления изменениями в стратегическом аспекте. Эта инновационная подсистема определяет необходимость и возможность сбалансированных изменений в других составляющих управления промышленным предприятием – подсистем инвестирования, стратегического маркетинга, мотивации персонала, информационного обеспечения. В системе сбалансированного управления предполагается осуществление не только глобальных инноваций (продуктовых, технологических, организационно-управленческих и др.), но и повседневных, краткосрочных, соответствующих общему стратегическому направлению развития предприятия, что придает стратегическую адаптивность и гибкость системе управления, а развитие становится более сбалансированным и целенаправленным.

В отношении совокупности ведущих промышленных предприятий региона можно отметить необходимость такого важного элемента стратегического управления, как формирование основных целей и задач компаний в соответствии со стратегией социально-экономического развития территории. Важнейшим инновационно-инвестиционным инструментом региональной промышленной интеграции являются современные формы государственно-частного партнерства, включая софинансирование социально-направленных и экологических программ развития промышленности региона.

Литература

1. Борис О. А., Парахина В. Н., Борис Д. Г. Факторы влияния макросреды на внешнеэкономическую деятельность промышленного предприятия. – М.: КноРус, 2012. – 168 с.
2. Брянцева Л. В. Система сбалансированного управления промышленно-производственными подсистемами АПК. – Воронеж: Научная книга, 2009.
3. Воробьев И. Н. Управление развитием промышленных организаций на основе баланса целей и результатов. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=53&page=6>
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2002.
5. Каплан Р.С., Нортон Д. П. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – Перевод с английского: Robert S. Kaplan, David P. Norton. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press, 2003. – М.: Вильямс, 2006.
6. Мильнер Б. З. Теория организации. – Изд. 8-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
7. Моисеева Н. К., Малютин О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства: монография. – М.: Финансы и статистика, 2010.
8. Моргунова Р. В. Методические подходы к управлению взаимоотношениями промышленных предприятий со стейкхолдерами. URL: http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/10_2009/09.pdf
9. Парахина В. Н., Ханалиев Г. И. Концептуальные вопросы управления сбалансированным развитием регионов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – Ставрополь: СКФУ, 2011. – № 3. – С. 244-249.
10. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston, 1984.