



БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ
В РОССИИ:
ПРОБЛЕМЫ И
ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2021 № 3

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ

Васильева Екатерина Евгеньевна

студент кафедры «Инновационное предпринимательство»

МГТУ им. Н.Э. Баумана, г. Москва

E-mail: vea511@yandex.ru

Аннотация

В данной статье рассмотрена корпоративная информационная система как инструмент для автоматизации бизнес-процессов предприятия, описаны основные проблемы внедрения и причины их возникновения, выявлены возможные риски проекта, а также рассмотрены методы их минимизации.

***Ключевые слова:** корпоративная информационная система, проблемы внедрения КИС, автоматизация бизнес-процессов, цифровая трансформация.*

В связи с тенденцией цифровизации предприятий и развитием рынка Индустрия 4.0, производство становится все более интеллектуальным, различные автоматизированные устройства генерируют все больше информации, которую необходимо обрабатывать, структурировать и анализировать. Для эффективной работы предприятий необходимо внедрение инновационных ИТ-инструментов для автоматизации бизнес-процессов. Одним из способов автоматизации является внедрение корпоративной информационной системы, которая объединяет в себе бизнес-стратегию компании и передовые информационные технологии.

За 2021 год расходы на информационные технологии во всем мире увеличились на 9% и составили \$4,24 трлн. Для сравнения, в 2019 году объем мирового ИТ-рынка вырос всего на 0,5%. При этом наибольшие темпы роста показали продажи программного обеспечения корпоративного класса: в 2021 году они повысились на 14,4% и достигли \$604,95 млрд. [6]

С каждым годом всё больше предприятий делают свой выбор в пользу автоматизации производства путем внедрения различных корпоративных информационных систем, т.к. становится очевидным, что без систем такого рода предприятие не может считаться конкурентоспособным.

Однако внедрение КИС - это комплексная процедура, требующая детального планирования и обладающая высокой степенью риска. Неправильное распределение экономико-финансовых составляющих, временных затрат, несоблюдение стратегической концепции предприятия может привести к несоответствию конечных результатов исходным ожиданиям и создать существенные барьеры для внедрения КИС на предприятие.

Одной из основных причин внедрения проекта в компанию является стремление руководства повысить и/или обеспечить эффективность производственной деятельности и автоматизировать бизнес-процессы. Достаточно часто существующая корпоративная информационная система (в случае если она используется компанией) является устаревшей и не позволяет решать текущие задачи.

Основными причинами внедрения КИС являются:

1. Существующая КИС устарела;
2. Масштаб производства или торговой деятельности компании существенно изменился (существующая система не справляется с возросшим объемом данных);
3. Изменение организационной структуры (появление филиалов и/или дочерних компаний);
4. Изменение внутренних бизнес-процессов (изменение работы с клиентами/поставщиками, изменение стратегии развития).

Согласно исследованию Panorama Consulting Solutions, большинство организаций внедряют КИС по следующим причинам (рис 1):

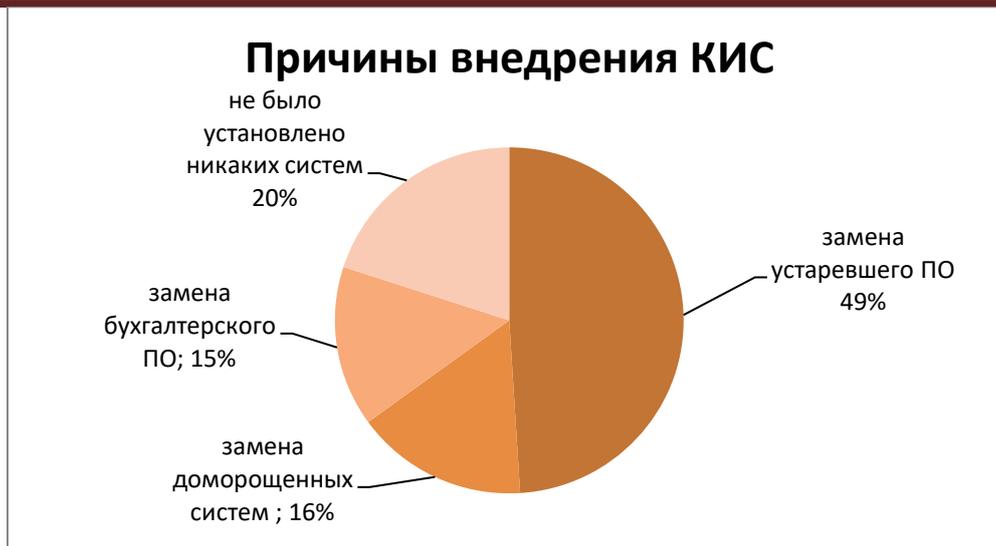


Рис. 1. Причины внедрения КИС [7]

Наибольшее количество организаций внедряет корпоративную информационную систему для замены устаревшего программного обеспечения или для включения ИТ-приложений, поскольку компанией не установлено никаких ИС.

В свою очередь, при внедрении КИС на предприятиях неизбежно возникают различные барьеры, такие как ограниченность функционала, недостаточная производительность при полной автоматизации всего производства, психологическая неготовность персонала и предприятия работать в новой КИС. Потенциальные проблемы приводят к возникновению рисков проекта, которые могут привести к недостижению поставленных целей предприятия.

Выделим основные группы проблем, с которыми сталкиваются предприятия при реализации проекта (рис 2).



Рис. 2. Граф проблем проекта внедрения КИС

1. Технические ограничения.

Предприятие имеет недостаточную техническую базу: маломощные сервера, недостаток компьютеризированных мест для персонала, отсутствие локальной сети на предприятии. Для компании наличие подобных технических ограничений может быть существенным барьером к внедрению КИС, т.к. стоимость устранения технических ограничений в конечном итоге войдет в стоимость проекта внедрения и значительно увеличит его. В то же время реализация проекта при наличии технических ограничений может послужить причиной неудачного исхода проекта.

2. Финансово-экономические ограничения.

Сюда входят ограничения касаются бюджета проекта, когда в проект инвестируется сумма заведомо меньшая, чем реальная потребность для успешной реализации проекта. Недостаточное финансирование приводит к нехватке лицензий и, соответственно, вынужденному простоем сотрудников. Кроме того, недостаточное финансирование ухудшает качество и количество оказываемых сторонними консультантами, программистами услуг. Иногда заказчики проекта отказываются от инструкций пользователя и проектных описаний в пользу экономии. Способ устранения этой проблемы – грамотное финансовое планирование, прогнозирование будущих затрат, контроль за исполнением этапов проекта.

3. Структурные ограничения.

Данный блок, в основном, касается необходимости реинжиниринга бизнес-процессов предприятия. Таким образом, процесс внедрения КИС будет происходить параллельно с процессом изменения бизнес-процессов. Внедрение КИС открывает для пользователей новые функциональности, новые инструменты, автоматизирует операции, ранее выполняемые вручную, сокращает время, выделяемое на выполнение операций. Следовательно, обязанности сотрудников могут быть пересмотрены, взамен уходящим атавизмам появятся новые продуктивные возможности системы.

4. Организационные ограничения.

К организационным ограничениям относят психологическое неприятие сотрудниками новой системы, т.е. неготовность сотрудников пересматривать алгоритмы выполняемых ими операций, неготовность обучаться и сталкиваться со сложностями в период опытно-промышленного тестирования КИС. На сотрудников будет увеличена рабочая нагрузка, переход на новую информационную систему требует дополнительных временных и управленческих затрат. Также отсутствие необходимых знаний и навыков сотрудников, недостаточность квалификации и нежелание выполнять новые виды работ может стать барьером для внедрения проекта.

Согласно данным Panorama Consulting Solutions наибольшую сложность для компаний в процессе внедрения КИС составляют необходимость в изменении процессов и организационных переменных (рис. 3).

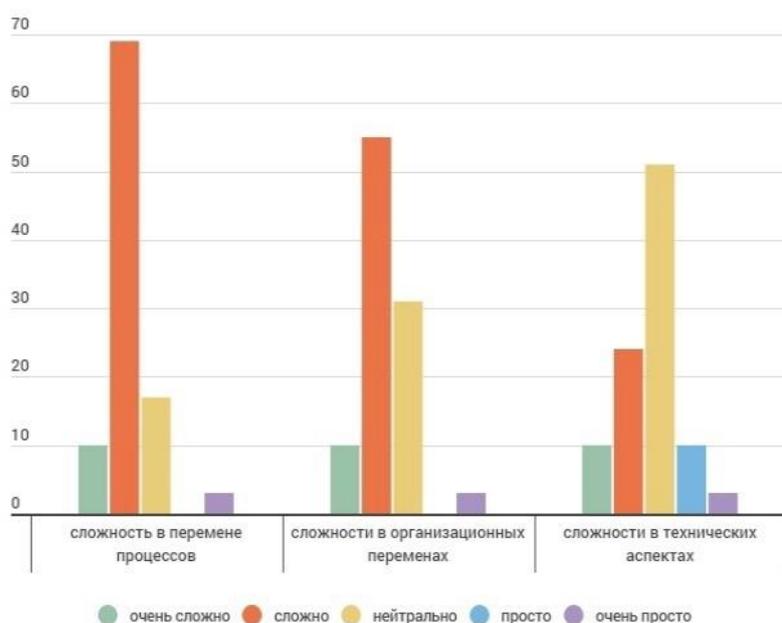


Рис. 3. Сложности во внедрении КИС [8]

Все описанные ограничения в конечном итоге приводят к различного рода потерям проекта. Это финансовые потери от недостоверной, несвоевременно поданной информации в систему, снижение производительности труда, возникающие и незамеченные ошибки системы. Наличие описанных сдерживающих факторов будет тормозить процесс внедрения КИС, снижать

эффективность проекта. Поэтому устранение проблем внедрения КИС является залогом успеха проекта.

Рассмотрим риски проекта, порожденные ограничениями проекта (табл. 1).

Таблица 1. Классификация проблем внедрения КИС

Класс проблемы	Наименование проблемы	Причина проблемы	Риски	Методы устранения и предотвращения
Структурные ограничения	Необходимость реинжиниринга БП, возможная нестабильность БП из-за постоянных изменений	Изменение функциональных обязанностей работников, изменение возможностей и потребностей КИС	Потеря устойчивости организационных процессов, ухудшение управляемости	Регулярный мониторинг и анализ ключевых показателей и актуальности стратегий предприятия
Технические ограничения	Вероятность Недостаточной производительности внедряемой системы	Неверный расчет производительности системы	Финансовые потери от вынужденного простоя вследствие низкой производительности системы	Обращение к опыту успешных практик, анализ соответствия требований системы и технической базы
	Слабая материально-техническая база для внедрения проекта	Недостаточность ресурсов (компьютеры, серверы, локальная сеть)	Снижение производительности системы и персонала	Улучшить материально-техническую базу
Финансово-экономические ограничения	Неверно рассчитанный бюджет проекта	Низкий уровень менеджмента	Непредвиденные издержки на протяжении проекта	Регулярный анализ и актуализация бюджета проекта
	Неверно рассчитанная длительность проекта	Низкий уровень менеджмента	Финансовые издержки из-за простоя, издержки на оплату дополнительных часов программистов	Регулярный анализ и актуализация графика проекта

Управление в России: проблемы и перспективы

Организационные ограничения	Нежелание персонала обучаться	Отсутствие психологической мотивации к обучению	Снижение производительности персонала организации-заказчика	Проведение тренингов
	Возможный Дефицит обучающихся специалистов	Изменение штата фирмы-субподрядчика; Потеря ключевых кадров	Недостаточный уровень квалификации персонала, снижение производительности.	Организация коллективных занятий, повышение уровня теоретических знаний персонала

Таким образом, были выделены основные проблемы проекта внедрения и причины их возникновения, благодаря которым появляется возможность спрогнозировать возникновение рисков и барьеров для внедрения КИС на предприятие, а также предпринять своевременные меры по их минимизации и устранению, что в свою очередь является залогом успешного внедрения ИТ-проекта.

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
4. Цифровая экономика: 2020: краткий статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, Ц75 С.А. Васильковский, К.О. Вишнеvский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 58 с.
5. Industry 4.0: the fourth industrial revolution – guide to Industrie 4.0 [Электронный ресурс] // URL: <https://clck.ru/UoEVz> (дата обращения: 10.05.2021)
6. Отраслевая специфика ИТ-проектов - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 12.05.2021)

7. Проблемы внедрения КИС на предприятиях - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=1005> (дата обращения: 11.05.2021)
8. Информационные технологии в России - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%AD%D0%B4%D0%B8%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE_\(Edit_Pro\)#](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%AD%D0%B4%D0%B8%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE_(Edit_Pro)#). (дата обращения: 13.05.2021)
9. Сбалансированная система показателей: краткий обзор рынка программного обеспечения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://citcity.ru/11172> (дата обращения: 12.05.2021).
10. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебник [Электронный ресурс] / В. И. Грекул, Н. Л. Коровкина, Г. Н. Денищенко. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/department/itmngt/isimman> (дата обращения: 12.05.2021).
11. Подолякин О. В., «Внедрение информационных систем управления на предприятии»/ О. В. Подолякин // Проблемы развития территории. - 2012 - № 4 (60);

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА ГЛАЗАМИ СОБСТВЕННИКА

Старостин Сергей Юрьевич

кандидат экономических наук

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва

studen2020@yandex.ru

Алябышева Дарья Юрьевна

Магистрант программы «Менеджмент

предпринимательской деятельности»

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

studen2020@yandex.ru

**EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE BUSINESS
THROUGH THE EYES OF THE OWNER**

Starostin Sergey,

candidate of economic Science,

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Alyabysheva Darya Yurevna

master's degree program "Management entrepreneurship"

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

studen2020@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

Большинство успешных бизнесов в России выстроены под специфику конкретной личности собственника. Вместе с тем российские компании обладают особенностями, отличающими их деятельность от зарубежных компаний: неформальная с юридической точки зрения структура собственности, вовлеченность владельцев в операционную деятельность. Как следствие, собственники часто испытывают потребность в реорганизациях своего бизнеса и привлечении профессионального менеджмента.

Вместе с тем собственники на себе ощущают основную проблему современного бизнеса: снижение возможностей владельцев контролировать деятельность компании из-за плохо выстроенного владельческого управления и отсутствия стандартов эффективной деятельности владельцев компаний. Поэтому

бизнес - модели владельцев компаний оказываются несовершенными и ограниченными спецификой конкретной личности.

ABSTRACT

The majority of successful businesses in Russia are built under specifics of the specific personality. At the same time the Russian companies possess the features distinguishing their activities from the foreign companies: structure of property, informal from the legal point of view, involvement of owners into operating activities. As a result, owners often feel need for reorganization of the business and attraction of professional management.

At the same time owners suffer the main problem of modern business: decrease in opportunities of owners to control activities of the company because of badly built possessory management and lack of standards of effective activities of owners of the companies. Therefore business - models of owners of the companies are imperfect and limited by specifics of the specific personality.

Ключевые слова: владельческое управление, собственник, бизнес – модель.

Keywords: possessory management, the owner, business – model.

Сегодня кризис привел к тому, что собственникам приходится вникать в детали операционной деятельности и подменять собой менеджмент компании. Управление становится неэффективным, зависящим от степени «погруженности» собственника в решение текущих задач. Участия собственника в управлении бизнесом необходимо, но возможно лишь на короткое время вывода компании из кризиса, поскольку снижается эффективность развития бизнеса. Менеджеры получают не цельное представление о перспективах компании, а фрагментную информацию о стратегических намерениях собственника, поэтому перестают ориентироваться на необходимый собственнику результат, их мотивация снижается.

Другой вариант заключается в том, что собственник, действуя в рамках своих компетенций, передает менеджменту права о решения конкретных задач по

ключевым направлениям развития. Для этого собственник должен знать и использовать определенные правила решения задач стратегического развития компании.

Практика показывает, что изменение инструментов контроля и управления бизнесом приводит к расширению владельческих функций собственника, поскольку он не может просто передать бразды правления менеджерам и оставаться в стороне, лишь иногда контролируя результаты.

Компетенции собственника реализуются посредством характерных инструментов управления, позволяющих собственнику реализовать свои полномочия, как владельца бизнеса, которые не могут быть делегированы менеджерам. У собственника бизнеса всегда остаются широкие зоны риска, где решения может принять только он. И в условиях глобального кризиса таких зон становится все больше.

«Идеальная» модель деятельности владельца бизнеса - это намеренное ограничение участия в «текучке», сосредоточение на решении стратегических вопросов и управлении развитием. Владелец участвует в формулировании целей и планов развития с учетом имеющихся ресурсов.

Эффективный собственник - это владелец бизнеса, который обеспечивает устойчивое функционирование своего бизнеса путем использования его потенциала в течение продолжительного интервала времени и при этом:

- единолично управляет компанией, которой владеет;
- участвует в управлении бизнесом (в роли менеджера);
- контролирует бизнес, управление которым доверено наемному менеджеру либо лицу, осуществляющему функции владельца бизнеса.

Продолжительность интервала времени - величина субъективная, связанная с характером бизнеса, целями владельца и другими факторами.

Эффективный собственник обладает соответствующими знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему управлять хозяйственным объектом, не входя в иерархию властных отношений.

Эффективность деятельности собственника будет определяться совокупностью субъективных и объективных факторов. К первым относятся, например, место, которое собственник занимает в системе управления, уровень его профессиональной подготовки и компетенций, лидерские качества; ко вторым - степень диверсификации бизнеса, территориальное расположение, организационно-правовая форма.

К проблемам управления, связанным с собственником можно отнести следующее:

1. Передавая компанию в управление, собственник не ставит менеджеров в известность по поводу целей бизнеса;

2. У собственника нет каких-либо конкретных целей, либо они носят неопределенный характер. Нередко это становится основной причиной отказа предприятий от стратегического планирования. Как правило, истинные цели собственника - не только получить прибыль, заработать деньги, но и прославиться, достичь определенного положения в обществе, удовлетворить свои амбиции, например, профессиональные;

3. Собственник не отпускает бизнес в «самостоятельное плавание», боится доверить управление собственностью. Часто собственники не отходят от дел, боясь доверить человеку со стороны руководство бизнесом, который выстроен многолетним трудом. Собственник систематически или бессистемно вмешивается в оперативное управление. Кроме того, у владельца возникает некритичное отношение к компании, отсюда завышенные ожидания относительно ее будущей стратегической позиции, не подкрепленные реальным потенциалом компании;

4. Интересы собственников компании и менеджмента вступают в противоречие. Речь идет о столкновении интересов сторон: собственников, менеджмента и внешних инвесторов, если таковые имеются. Все они по-разному оценивают направление деятельности, перспективы проектов, риски.

Поскольку собственник разделяет функции организатора и управленца с наемными менеджерами, реализовать эти функции становится все труднее из-за усложнения процедур контроля, вопросов, связанных с лидерством и

вознаграждением менеджеров. Все это усугубляет проблемы делегирования полномочий и ответственности, а также формирования управленческой команды.

Практика показывает необходимость профессионализации управляющих собственников, получения ими знаний по системам проектирования и построения деятельности компании на основе правил моделирования владельческого управления, соответствующих специфике бизнеса, хорошо понимаемых управляющими собственниками и использующих объективные параметры расчетов для принятия решений.

Список использованной литературы:

1. Масленников В.В. Финансовый менеджмент в управлении коммерческой недвижимостью. Учебник по дисциплине региональной составляющей специальности "Менеджмент организации". - Москва, - 2009.
2. Масленников В.В. Навигатор собственника эффективного бизнеса. // Управленческие науки. - 2013. - № 3. - С. 26-35.
3. Maslennikov V.V., Kalinina I.A. Analysis of satisfaction of consumers of public services. // International Business Management. - 2015. - Т. 9. № 6. - С. 1141-1146.
4. Масленников В.В. Методы расчета и оценка управленческого эффекта от использования научно-технических разработок. // Государственный университет управления. - Москва, - 2008.
5. Калинина И.А. О разработке целевых программ по реализации научного потенциала научно-педагогических работников университета. // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2016. - № 3 (87). - С. 37-44.
6. Калинина И.А. Реализация научного потенциала экономического вуза (модель «10 научных лидеров»). // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2016. - № 6 (90). - С. 20-30.
7. Калинина И.А. Реализация научного потенциала на основе форсайта развития университета (на примере вузов гуманитарного профиля). //

Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2016. - № 1. - С. 77-82.

8. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

9. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

10. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

11. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

12. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.

**ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ
ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Пименов Андрей Андреевич
Магистрант программы «Менеджмент
предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва
andrey_pimenov37@mail.ru*

**INNOVATIVE ACTIVITY AS OBJECT OF INNOVATIVE
MANAGEMENT**

*Pimenov Andrey Andreevich
master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow
andrey_pimenov37@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

Инновационное развитие организации в современных условиях — неотъемлемая часть ее основной деятельности, так как способствует повышению уровня конкурентоспособности продукции и организации в целом. Последнее, в свою очередь, отражается на показателях прибыли и эффективности производства. Опыт промышленно развитых стран показывает, что роль инноваций в экономике велика. Они как проявление НТП помогают изменять и совершенствовать не только товары и услуги, но и систему управления организациями, приводя ее в соответствие с требованиями современной среды. Таким образом, инновации в организации это — форма проявления научно-технического прогресса на микроуровне.

Те предприятия, которые не вносят инновации в свою деятельность отстают от конкурентов, тем самым ставя себя в проигрышное положение, в будущем их ждет только одно – банкротство, вот почему инновационный менеджмент очень важен.

ABSTRACT

Innovative development of the organization in modern circumstances is an integral part of her primary activity as promotes increase of level of competitiveness of production and the organization in general. The last is reflected in indicators of profit and production efficiency. Experience of industrialized countries shows that role of innovations in bike economy. They as manifestation of NTP help to change and improve not only goods and services, but also a control system of the organizations, bringing it into accord with requirements of the modern environment. So, innovations in the organization is a form of manifestation of scientific and technical progress at the microlevel. Those enterprises which don't bring an innovation in the activity lag behind competitors, thereby putting themselves in a losing position, in the future they are waited by bankruptcy, that is why innovative management is very important.

Ключевые слова: инновационный менеджмент; инновационная деятельность

Keywords: innovation management; innovation activities.

В России есть распространенная проблема, многие предприятия не занимаются инновациями своего предприятия, поскольку считают, что и так зарабатывают и зачем стараться, тратить силы чтобы улучшить, оптимизировать деятельность. Такой подход однозначно рано или поздно приведет к краху компании. А сейчас реалии рынка таковы, что постоянно нужно искать новые пути улучшения, приспособления компании к быстро меняющемуся спросу от потребителей. Так же инновации способны снизить затраты, тем самым так же увеличить прибыль, а значит и стойкость компании.

Инновационная деятельность - процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок, либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также сопутствующие

научные исследования и разработки. Инновационная деятельность начинается и возникнет с научно-технической идеи и завершается распространением продукта.

И так, давайте, углубимся в сущность понятия ”инновационный менеджмент” Что же это означает, когда компания проводит инновационную деятельность.

Инновационный менеджмент можно представить как процесс управления создания новых знаний, изделий и технологий, а также управление социальными и психологическими аспектами внедрения инноваций. Инновационный менеджмент, как и любое направление менеджмента, связан с реализацией функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Предмет инновационного менеджмента – система управления инновационной деятельностью, охватывающая инновационные процессы на уровне одной организации и в масштабах государственной экономики.

Инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, которые в своей совокупности приводят к инновациям.

К разновидностям основных видов инновационной деятельности относятся:

а) подготовка и организация производства, охватывающие приобретение производственного оборудования и инструмента, изменения в них, а также в процедурах, методах и стандартах производства и контроля качества, необходимых для создания нового технологического процесса;

б) предпроизводственные разработки, включающие модификации продукта и технологического процесса, переподготовку персонала для применения новых технологий и оборудования;

в) маркетинг новых продуктов, предусматривающий виды деятельности, связанные с выпуском новой продукции на рынок, включая предварительное исследование рынка, адаптацию продукта к различным рынкам, рекламную кампанию;

г) приобретение неовещественной технологии со стороны в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, торговых марок, конструкций, моделей и услуг технологического содержания;

д) приобретение овеществленной технологии – машин и оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением продуктовых или процессных инноваций;

е) производственное проектирование, включающее подготовку планов и чертежей для определения производственных процедур, технических спецификаций.

Главными компонентами инновационных систем выступают технологические, научные и научно-технические, социально-организационные, управленческие, а также когнитивные новшества, воплощенные в научных знаниях, изобретениях, ноу-хау и различных материальных носителях. Возникая на всех стадиях воспроизводственного цикла, нововведения (инновации) различаются по типологии, происхождению, назначению, степени новизны, предметно-содержательной структуре, по уровню распространения и воздействию на экономические процессы.

Классификация инноваций и инновационных процессов показана на рисунке 1. Это означает, что инновационная деятельность является не единичным актом внедрения какого-либо новшества, а целенаправленной системой мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, диффузии и коммерциализации новшеств. Будучи многовариантным, альтернативным типом деятельности, инновационный процесс представляет собой комплекс связанных между собой явлений – от рождения научной идеи до ее коммерциализации.



Рисунок 1 - Классификация инноваций и инновационных процессов

Инновационная деятельность является не простым объектом управления, она требует от персонала, помимо высокой квалификации и четкой профессиональной ориентации, особого типа восприятия и мотивации, а также умения рисковать.

По мере усиления инновационной направленности экономики все более весомое воздействие на воспроизводственный процесс оказывают научные знания и навыки, программные продукты, патенты и лицензии, т.е. объекты, не имеющие натурально-вещественной формы. Объектом управления становятся «незримые» интеллектуальные активы предприятия и виртуальные технологии. Производственные новшества, новые технологии и новые методы воздействия имеют в своей основе глубокие когнитивные, социально-психологические и культурно-этические корни. По мере развития инновационной направленности экономики, усиления технико-технологической осуществимости научных идей и возрастания экономической целесообразности нововведений, инновационный менеджмент приобретает черты важнейшего социально-экономического института, оказывающего влияние на различные сферы человеческой деятельности.

Центральное место в системе инновационных преобразований по праву занимают новые технологии. Технологические инновации определяются большинством авторов как сложная система, с помощью которой идея или изобретение превращаются в объект коммерческой деятельности.

Инновационная деятельность состоит из выполнения целого ряда мероприятий, объединенных в одну логическую цепь. Каждое звено этой цепи, каждая стадия этой деятельности подчинена своей логике развития, имеет свои закономерности и свое содержание. Соединяясь воедино, научные изыскания, опытно-конструкторские и технологические разработки, инвестиционно-финансовые, коммерческие и производственные мероприятия подчинены одной главной цели – созданию новшества. Поэтому инновационную деятельность нельзя свести ни к одной из ее составляющих; она характеризуется фронтальностью, высоким уровнем неопределенности и риска, сложностью прогнозирования результатов.

Подобные характерные особенности инновационной деятельности могут быть не только объектами специального изучения, но и успешно использоваться для осуществления специфических инвестиционных, финансовых и коммерческих методов и форм предпринимательства.

Каждая инновация реализуется по схеме, называемой *инновационным циклом*, включающим различные этапы – от идеи до коммерциализации новшества. Обобщенная схема инновационного цикла представлена на рисунке 2.

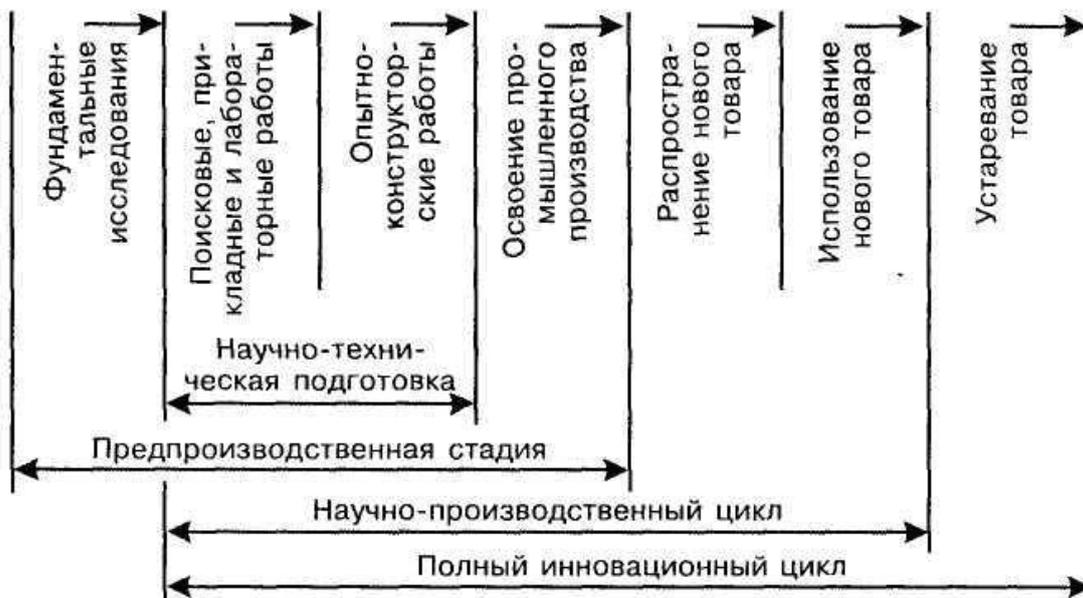


Рисунок 2 - Обобщенная схема инновационного цикла

Инновация-продукт – это новшество, имеющее физическую форму готового, принципиально нового или усовершенствованного изделия, которое выходит в этой форме (прежде всего, в форме товара) за пределы предприятия. Этот тип инноваций требует значительных инвестиций, так как разработка новых продуктов требует разработки инноваций-процессов.

Инновация-процесс – это техническое, производственное и управленческое усовершенствование, снижающее стоимость производства существующего продукта. Данные инновации менее рискованные, чем продуктовые, а в ряде случаев являются и менее капиталоемкими.

Инновация-сервис – инновация, связанная с обслуживанием процессов использования продукта за пределами предприятия (например, программное обеспечение компьютеров).

Подведя итог можно сделать вывод, что инновационный менеджмент является неотъемлемой частью управления, и предполагает выполнение следующих задач:

- ✓ разработка и осуществление единой инновационной политики;
- ✓ разработка проектов и программ инновационной деятельности;

- ✓ подготовка и рассмотрение проектов по созданию новых видов продуктов;
- ✓ контроль за ходом работ по созданию новой продукции и ее внедрению;
- ✓ финансовое и материальное обеспечение проектов инновационной деятельности;
- ✓ подготовка и обучение персонала к инновационной деятельности;
- ✓ формирование целевых коллективов, групп, осуществляющих решение инновационных проектов.

Таким образом используя инновации и инновационный менеджмент, предприятие увеличивает прибыль и уменьшает различные риски. Прочитав эту работу, вы можете сделать вывод, что без инноваций и улучшений предприятие является менее конкурентно способным и различные риски возрастают.

Список литературы:

1. Акмаева, Р.И. Инновационный менеджмент малого предприятия, работающего в научно-технической сфере: Учебное пособие / Р.И. Акмаева. - Рн/Д: Феникс, 2012. - 541 с.
2. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
3. Вишняков, Я.Д. Инновационный менеджмент. Практикум: Учебное пособие / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов, С.П. Киселева. - М.: КноРус, 2013. - 326 с.
4. Голубков, Е.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Е.П. Голубков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 184 с.
5. Горфинкель, В.Я. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 461 с.

6. Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 311 с.
7. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
8. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
9. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
10. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
11. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В
РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Рогозинский Александр Юрьевич

*Магистрант программы «Менеджмент
предпринимательской деятельности»*

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

Rogozinskiy93@yandex.ru

**Problems of development of small business in Russia at the
present stage**

Rogozinskiy Alexander Yurievich

*master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow
Rogozinskiy93@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

Финансовый кризис поставил на первый план решение проблем, связанных с ускорением развития малого предпринимательства, усиления их роли в решении проблем макроэкономического уровня прежде всего за счет увеличения масштабов деятельности и создания на этой основе дополнительных рабочих мест для людей, по объективным причинам высвобождающихся из других сфер экономической деятельности. В этой непростой экономической ситуации особо значимыми становятся проблемы поиска финансовых источников для развития малого бизнеса, что было достаточно сложной проблемой и в благоприятное с экономической точки зрения время.

В настоящее время для преодоления последствий мирового финансового и экономического кризиса особое значение приобретают эффективность и

устойчивость малых предприятий, установление при их участии новых хозяйственных связей, в том числе внешнеэкономических.

Именно в этом секторе создается и находится в обороте основная масса национальных ресурсов, являющихся питательной средой для развития экономики любой страны.

ABSTRACT

Financial crisis has delivered the problem resolution into the forefront, connected with acceleration of development of small entrepreneurship, strengthening of their role in the problem resolution of macroeconomic level first of all due to increase in scales of activities and creation on this basis of additional workplaces for the people, for the objective reasons who are released from other spheres of economic activity. In this difficult economic situation especially significant are problems of search of financial sources for development of small business that was rather complex problem and in time, favorable from the economic point of view.

Now for overcoming of consequences of a world financial and economic crisis efficiency and stability of small enterprises, establishment with their participation of new economic communications, including external economic are of particular importance.

In this sector the bulk of the national resource which is a nutrient medium for development of economy of any country is created and is in circulation.

Роль малого бизнеса проявляется в том, что его развитие способствует созданию новых рабочих мест, внедрению новых товаров и услуг, удовлетворению нужд крупных предприятий, обеспечению специализированными товарами и услугами. Малый бизнес обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка, создает глубокую специализацию и разветвленную кооперацию производства, без чего немислима его эффективность. Роль малого бизнеса, как ключевого фактора экономической активности, подтверждается его значительным местом в экономике большинства стран.

Развитие предпринимательства, как показывает опыт развитых стран, ведет к повышению эффективности экономики, а это в свою очередь к росту

благополучия общества. Малый и средний бизнес постепенно развивается и набирает опыт и завоевывает свое место в структуре российской экономики.

Динамичное развитие малого бизнеса обусловлено рядом преимуществ, которыми он обладает. Именно малому и среднему бизнесу предоставляется возможность отвоевать свою долю на рынке. Прежде всего, необходимо отметить гибкость и мобильность особенно малого бизнеса, что позволяет ему оперативно реагировать на запросы рынка, быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. Важным преимуществом малого бизнеса, обеспечивающим его эффективность, является взаимозаменяемость работников. При известном ограничении функций между сотрудниками для малого коллектива характерны взаимопомощь и поддержка друг друга, а в случае необходимости дублирование и взаимозаменяемость.

Существенным преимуществом малой фирмы является высокая скорость прохождения информации. Это обусловлено меньшим объемом информации, который перекрывается непосредственным общением руководителя и подчиненных. То есть, малые размеры фирмы обеспечивают ей хорошую управляемость при сравнительно низких управленческих расходах.

Наконец, необходимо отметить, что для организации малого бизнеса, как правило, не требуется крупных вложений в основные средства. Это преимущество привлекает многих начинающих предпринимателей и положительно сказывается на себестоимости выпускаемой продукции.

В то же время, малый и средний бизнес имеет следующие недостатки:

а) велика степень риска, страха быть разоренным, так как многое зависит от воздействия внешней среды;

б) низкая возможность накопления капитала, когда для расширения производства его владельцы могут выделить незначительную часть своего капитала;

в) сфера малого и среднего бизнеса ограничена, ему трудно внедряться в фондоемкие и наукоемкие производства;

г) малым предприятиям сложно организовать свою собственную службу

маркетинга, дилерскую сеть, ограниченная номенклатура выпускаемой продукции и сложность в конкуренции с крупным производством и т.д.

Малый бизнес в России как самостоятельное социально-экономическое явление существует уже свыше 20 лет.

В основном процесс создания малых предприятий шёл стихийно. На малые предприятия, как и в большинстве развивающихся стран мира, на этапе становления экономики нового типа, сопровождающегося быстрым ростом числа и качества малых предприятий, возлагались большие надежды. Малые предприятия должны были обеспечить развитие конкуренции, повышение экспортного потенциала, быстрое насыщение рынка товарами и услугами.

Вместе с тем, при отсутствии финансовой и качественной правовой поддержки со стороны государства, в условиях жесткой конкуренции с нахлынувшим потоком импортных качественных и дешевых товаров, русло малого предпринимательства России устремилось не в развитие фондообразующих отраслей экономики, а в сферу обращения, услуг и посредничества.

На тенденции развития малого бизнеса оказывает непосредственное влияние негативная динамика основных макроэкономических показателей. К числу основных макроэкономических факторов следует отнести ограниченность внутреннего спроса и наличие кризиса сбыта на внутреннем рынке в связи с недостатком свободных финансовых средств предприятий.

Надо помнить, что так называемая малая экономика - важный сектор полноценного рынка. Без малого бизнеса невозможно становление цивилизованной рыночной экономики.

К общим негативным факторам, оказывающим влияние на деятельность малых предприятий, можно отнести снижение ликвидности, неплатежи, низкую инвестиционную активность. Существуют также и специфические факторы:

1. Резкое сокращение доступа к дополнительным финансовым ресурсам.

Как правило, субъекты малого предпринимательства в меньшей степени, чем крупные и средние предприятия, пользуются кредитами для реализации проектов по расширению бизнеса и созданию новых производств. Они используют кредиты

в основном для пополнения оборотных средств, закупки товаров у крупных производителей, оптовиков. Другими словами, у малого бизнеса велика доля (и потребность) краткосрочных и среднесрочных кредитов. Кроме того, в условиях дефицита средств филиалы крупных федеральных и региональных банков с большой долей вероятности будут ужесточать требования к заемщикам, в том числе поднимать процентные ставки по кредитам;

2. Высокая зависимость малого бизнеса от внутреннего спроса. Данный фактор заключается в том, что малый бизнес в основном ориентирован на удовлетворение потребностей населения и предприятий, действующих в России. Доля экспортоориентированных малых предприятий очень низка. Снижение платежеспособного спроса на их товары и услуги окажет значительное негативное влияние на деятельность малого бизнеса. Так, сокращение спроса приведет к уменьшению оборотных средств, что в свою очередь заставит предприятие снизить издержки за счет сокращения объема выпуска продукции и штатов, приостановки проектов собственного развития и расширения деятельности.

3. Нецелесообразность использования при работе с крупными производителями и поставщиками схемы «предоплата за продукцию — отгрузка продукции», поскольку из-за кризиса ликвидности и затруднения доступа к финансовым ресурсам предприятия не будут иметь возможности привлекать заемные средства для закупки необходимых товаров. Это в свою очередь приведет к приостановке деятельности отдельных малых предприятий, бизнес-процессы которых основываются на указанной схеме.

4. Увеличение риска приостановки деятельности и даже распада инфраструктуры поддержки малых предприятий. В случае сокращения активности малых предприятий и их спроса на информационные, маркетинговые, образовательные и иные бизнес-услуги, которые предоставляются организациями инфраструктуры поддержки, некоторые из этих организаций могут прекратить свое существование. При этом продолжится деятельность только тех организаций, которые специализируются на предоставлении малым предприятиям финансовых услуг, например микрофинансовых организаций, венчурных фондов, фондов

прямых инвестиций, гарантийных фондов. Возможно, именно эти институты в условиях отсутствия банковского финансирования станут единственным источником заемных денег для малого бизнеса;

5. Вынужденный уход в теневой сектор малых предприятий. В условиях отсутствия средств и платежеспособного спроса субъекты малого предпринимательства будут вынуждены сокращать масштабы деятельности. Чтобы высвободить дополнительные средства, многие предприятия будут минимизировать налоговые поступления, принимать максимальные усилия по экономии издержек, в том числе укрывать собственные доходы. При этом в условиях существующего налогового администрирования возникает и другой риск — на малый бизнес может оказываться излишнее административное давление в целях сохранения существующего уровня налоговых платежей от конкретных предприятий.

Меры, направленные на развитие малого предпринимательства в условиях экономического кризиса, можно подразделить на три группы:

- налоговое регулирование;
- сокращение административных барьеров;
- кадровая поддержка малых предприятий.

В целях высвобождения у малых предприятий дополнительных средств целесообразно сократить общую налоговую нагрузку на малые предприятия за счет снижения отдельных налогов (ЕСН в первую очередь). В целом снижение налогов для малых предприятий послужит стимулом к росту и увеличению производства, а также будет способствовать сокращению теневого сектора.

Кроме того, необходимо продолжить работу по устранению административных барьеров, препятствующих деятельности малых предприятий. Следует ускорить принятие пакета законопроектов, направленных на сокращение давления на бизнес за счет упорядочения государственного и муниципального контроля, замены лицензирования страхованием гражданской ответственности, ограничения вне-процессуальных прав милиции и обеспечения возможности замены обязательной сертификации декларированием соответствия. Прежде всего

требуется дальнейшее упорядочение принципов и регламентация порядка проведения проверок малых предприятий, сокращение количества контрольных и надзорных мероприятий, проводимых в отношении малого бизнеса. Реальные изменения должны произойти не только в идеологии, но и в правоприменительной практике. В целях упорядочения налоговых проверок общий порядок проведения контроля можно распространить и на налоговый контроль.

Необходимо также упростить доступ малых компаний к электросетям и установить низкие фиксированные цены для подключения к энергопотребностям малых предприятий.

Учитывая высвобождение большого количества работников, уволенных со средних и крупных предприятий, можно предпринять определенные меры по их привлечению на малые предприятия и тем самым повысить производительность труда в сегменте малого бизнеса. Определенную роль здесь может сыграть активизация работы государственных и муниципальных служб занятости с конкретными малыми предприятиями по трудоустройству на них новых работников.

В целом можно отметить, что вследствие существования кризисных явлений в экономике субъекты малого предпринимательства будут:

- замораживать все проекты, которые направлены на развитие и расширение деятельности (покупка нового оборудования, вложения в инфраструктуру, наем и обучение персонала, освоение новых земельных участков, открытие новых торговых точек, совершенствование методов управления, организации производства и сбыта и т.п.);
- прикладывать все усилия по сокращению инвестиционных и налоговых расходов;
- пересматривать методы работы с контрагентами (например, предприятия будут отказываться от предоплаты на покупаемый товар и предъявлять более серьезные требования к покупателям, чтобы избежать возможности неплатежей за отгруженную продукцию);
- наращивать привлечение заемных средств с нелегальных кредитных

рынков;

- перестанут пользоваться услугами легального рынка кредитования, поскольку доступ к ним будет ограничен.

Безусловно, кризис влияет не на все малые предприятия. К ним прежде всего относятся:

- предприятия, производящие недорогую продукцию массового спроса и предоставляющие относительно дешевые услуги населению;
- предприятия, производящие товары/ услуги с неэластичным спросом;
- предприятия, не использующие в своей работе заемные средства;
- предприятия, имеющие постоянные и налаженные отношения с банками, которые могут предоставить кредиты в сложный момент;
- предприятия, имеющие административную поддержку и работающие по государственному/муниципальному заказу.

Следует отметить, что основные существующие или возможные проблемы у субъектов малого предпринимательства носят финансовый характер:

1. отсутствие оборотных средств;
2. отсутствие доступа к банковским кредитным услугам как для решения проблемы с оборотными средствами, так и для реализации начатых или намеченных инвестиционных проектов;
3. отсутствие свободного доступа к займам государственных и муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства в связи с малыми размерами их финансовых активов и ограниченным бюджетным финансированием этих фондов;
4. снижение спроса на продукцию — при неизменном уровне издержек ухудшение показателей оборачиваемости капитала, уменьшение нормы прибыли и рентабельности бизнеса;
5. риск неплатежей от контрагентов — отказ от работы с некоторыми контрагентами, снижение прибыли, повышение рисков «затоваривания».

Необходимо обратить внимание на то, что бизнес должен качественно

измениться и переориентироваться с сырьевой направленности на инновационную. В настоящее время именно на это направлены многие меры государственной поддержки.

В силу исторической специфики России прочных традиций развития малый бизнес в стране не имел. Следует отметить, что по своей социальной природе малое предпринимательство, с одной стороны, теснимое крупным бизнесом, с другой — принимающее на себя первыми все удары конъюнктуры, причем как экономической, так и политической, — это малое предпринимательство неоднородно, что выражается в изменчивости его политических симпатий.

Кризис может привести к значительному количественному сужению малого бизнеса, т.е. к уходу с рынка (прежде всего «в тень») части малых предприятий, вынужденных временно свернуть или полностью прекратить свою легальную хозяйственную деятельность, а также к сокращению численности занятых на малых предприятиях, снижению объемов оборота и инвестиций в основной капитал на малых предприятиях.

Для достижения заметного результата в развитии предпринимательства и малого бизнеса необходимо сделать еще очень много. И, по-видимому, начинать надо с анализа уже имеющихся льгот и преференций, а также степени их реального использования малым бизнесом, оценки воздействия этих льгот на развитие малого бизнеса. Затем необходимо структурировать и систематизировать льготы таким образом, чтобы увеличить их доступность для реального, а не «искусственного» малого предпринимательства. Преобразовать разрозненные структуры поддержки малого предпринимательства в единую национальную систему. Сосредоточить внимание на пропаганде предпринимательства как важного фактора развития нашего общества.

Меры государственной поддержки бизнеса: упрощенные процедуры регистрации, налогообложения, отчетности; определенные гарантии при проверках, приватизации и аренде государственного имущества; информационная поддержка; льготные кредиты; гранты под определенные проекты и др. Для получения в перспективе многих мер государственной поддержки бизнес должен

качественно измениться и переориентироваться с сырьевой направленности на инновационную.

Список литературы

1. Балацкий Е.В., Мачульская О.В. Особенности малого предпринимательства в России. // Проблемы прогнозирования № 5, 2013 .- С.15-19.
2. Зубченко Л. А. Поддержка малого и среднего бизнеса в ЕС / Л. А. Зубченко // Бизнес и банки. - 9/ 3/2014. - N 8. - С. 7-8
3. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
4. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
5. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
6. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
7. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
8. Литвак Е. Влияние кризисных явлений в экономике Российской Федерации на малый бизнес / Е. Литвак // Финансовая газета. - 5/ 2/2013. - N 6. - С. 14-15
9. Малый бизнес. Организация, экономика, управление: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: "ЮНИТИ-ДАНА", 2014.- 308с.
10. Морозко Н. И. Влияние мирового экономического кризиса на условия

финансирования малого бизнеса в России / Н. И. Морозко, В. Ю. Диденко // Финансы и кредит. - 2014. - N 7. - С. 7-10

11. Сидорчук Р. Р. Некоторые проблемы малого бизнеса / Р. Р. Сидорчук / ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. - 2012. - N 1. С. 174-187

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА
ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ**

Марков Александр Владимирович

*Магистрант программы «Менеджмент
предпринимательской деятельности»*

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

sasha.markov.93@mail.ru

**IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR A
TRADING COMPANY**

Markov Alexander Vladimirovich

master's degree program "Management entrepreneurship"

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

sasha.markov.93@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Роль логистики в деятельности российских торговых компаний зачастую недооценивается. Грамотное и оперативное управление логистической деятельностью в торговой компании может стать для компании конкурентным преимуществом и способом повышения ее рентабельности. В связи с этим, компании необходимо обеспечить высокий уровень интеграции и координации между функциональными отделами, а также внешними контрагентами компании.

ABSTRACT

The role of logistics in the activities of Russian trading companies often underestimated. Competent and operational management of logistics activities in the trading company can be a competitive advantage for the company and the way to improve its profitability. Therefore, companies need to ensure a high level of integration and coordination between functional departments and external parties of the company.

ООО «ГАЛС мода» является одной из крупнейших российских организаций, которая занимается оптовой торговлей женской одежды. В ассортименте женская одежда российских производителей под торговыми марками «Jessica collection» и «ГАЛС». История ООО «ГАЛС мода» неразрывно связана с историей представляемой ею торговой марки Jessica.

"Джессика"- Российская торгово-производственная компания, основанная в 1999 году. Начиная с 1999 года и вплоть до 2009 года компания занималась производством и оптовой реализацией женской одежды. Однако после кризиса 2008 года для компании наступили тяжелые времена, и она прекратила самостоятельную реализационную деятельность и была переквалифицирована в производственную компанию. С того момента и по сегодняшний день компания эффективно развивается, увеличивая свои обороты в среднем на 20% в год. Компания выпускает ежегодно 5 коллекций женской одежды в год: Весна, Лето, Осень, Зима и Новый Год. Вниманию потребителей предлагается широкий ассортимент одежды: платья, костюмы, брюки и блузы.

Каждый сотрудник компании знает политику работы своей фирмы и стремится к совершенствованию единой командой. Если Вы спросите, почему сотрудник не хочет искать новую работу, он ответит Вам:

- a) потому что я уверен в будущем этой компании;
- b) потому что, работая больше, я заработаю больше денег в этой компании;
- c) потому что я уверен в социальных гарантиях, работая в этой компании.

Организационная структура компании ООО «ГАЛС мода» приведена ниже на рисунке 1.

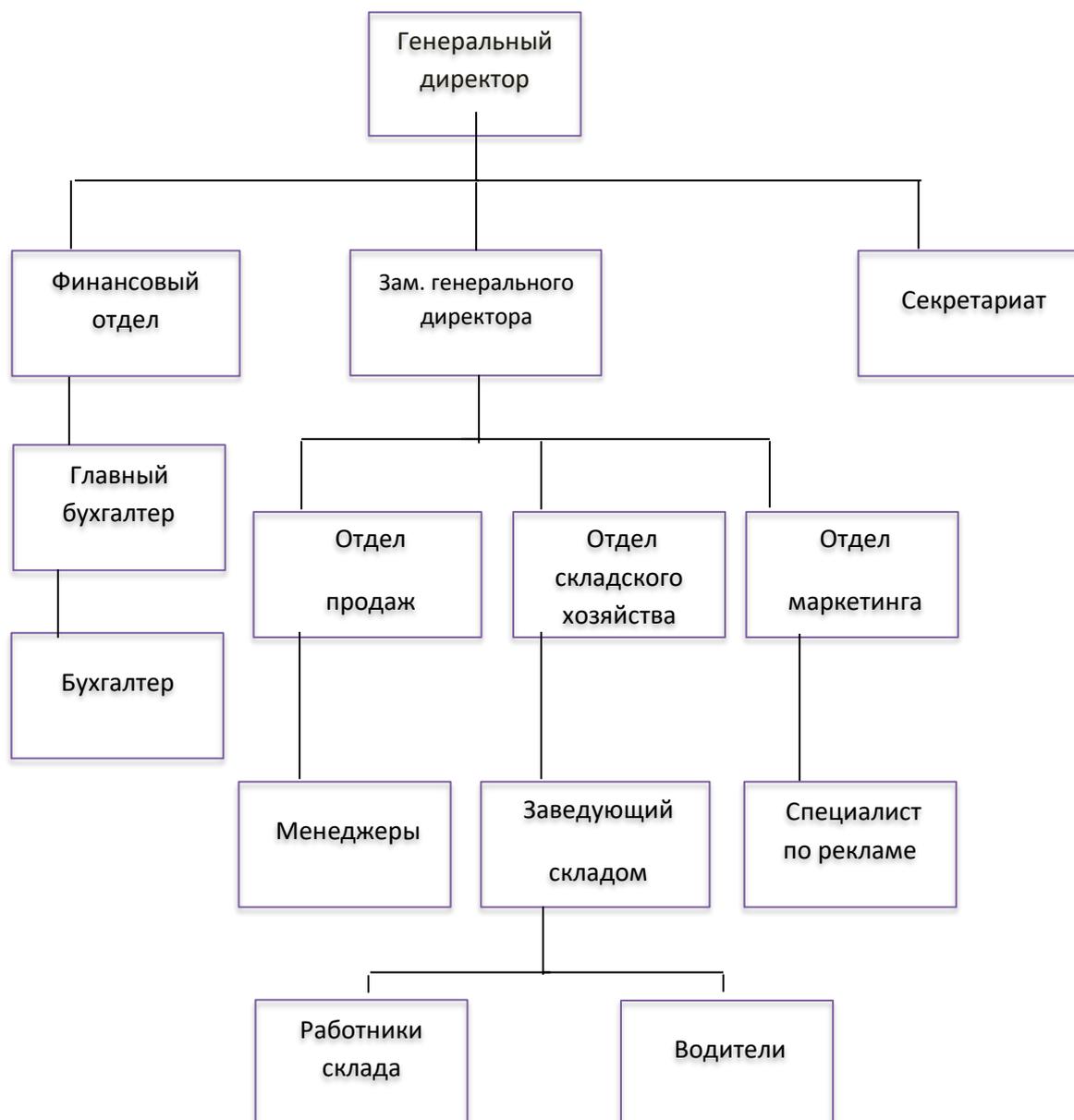


Рисунок 1 - Организационная структура компании ООО «ГАЛС мода»

Во главе организации стоит генеральный директор, который отвечает за стратегическое развитие компании, в прямом его подчинение находится финансовый отдел и заместитель генерального директора.

Заместитель генерального директора отвечает за тактическое развитие компании, всю текущую деятельность компании, поэтому именно он несет личную ответственность за результаты деятельности компании и лично руководит всеми процессами, связанными с деятельностью компании и следит за тем, насколько хорошо сотрудники справляются со своей работой. В его непосредственном

подчинении находятся: отдел продаж, секретариат, отдел маркетинга, склад. Зам. Генерального директора, постоянно наблюдает за работой менеджеров по продажам, менеджеров по маркетингу и заведующего складом. Менеджеры отдела продаж занимаются не только демонстрацией изысканных моделей одежды, но и постоянно принимают заказы, как по телефону, так и в электронном виде. Менеджеры же отдела маркетинга отслеживают степень удовлетворенности потребителей, тенденции спроса, занимаются продвижением компании, рекламой, а также консультируют поставщиков по спросу на продукцию.

Таким образом, можно заметить, что централизованно управление логистикой не осуществляется. Отдел логистики отсутствует, логистические операции выполняют работники склада, во главе с заведующим складом. Главная обязанность заведующего складом – это поддерживать наличие товара на складе, заниматься формированием заказов, вовремя сообщать исполнительному директору о количестве запасов готовой продукции, а также отправлять заказы транспортной компанией и составлять маршрутный лист для водителей, которые будут развозить товар по Москве и Подмосковию.

В организационной структуре компании преобладают вертикальные связи. Вертикальные связи — это связи руководства и подчинения, например, связь между исполняющим директором предприятия и заведующим складом. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления и организационной структуры, при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Устройство организационной структуры имеет ряд крупных недостатков, которые негативно сказываются на эффективности работы всего предприятия и его рентабельности. Одним из таких недостатков является множественное подчинение отделов зам. генерального директора, которое увеличивает нагрузку и снижает эффективность управления. Кроме того, существенным недостатком является отсутствие отдела логистики, вследствие чего нет распределения полномочий между сотрудниками отдела и все логистические обязанности ложатся на заведующего складом, что приводит к снижению эффективности деятельности.

Таким образом, в рамках совершенствования логистической системы, ООО «ГАЛС мода», необходимо внести изменения в организационную структуру.

Суть рекомендуемых изменений заключается в том, чтобы создать отдел логистики, в котором будут работать высококвалифицированные специалисты в своей области, которые будут отвечать, за транспорт, склад, закупки, информационную логистику. Таким образом, необходимо нанять на работу высококвалифицированных специалистов, а также директора по логистике, который будет руководить всеми логистическими операциями. Предлагается объединение под руководством директора по логистике транспортного отдела, отдела запасов, а также отдела складирования и информационного отдела.

Как уже было отмечено ранее, управлением транспортной логистикой, по сути, занимается, заведующий склада, так как он согласовывает все вопросы с транспортными компаниями и водителями, хотя изначально заведующий складом — это специалист, который руководит работой склада и лично несет ответственность за его функционирование.

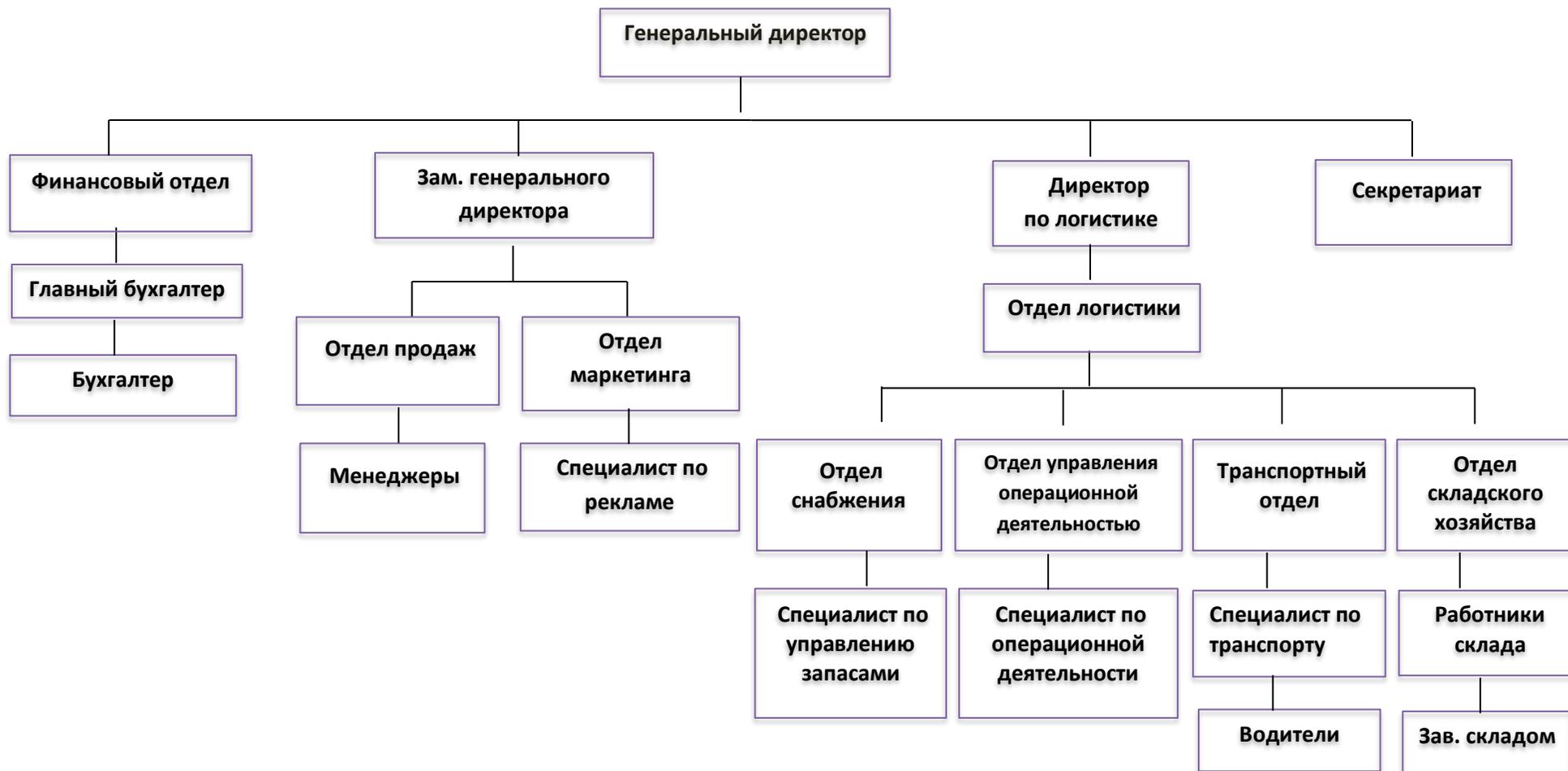


Рисунок 2 - Предлагаемая организационная структура ООО «ГАЛС мода»

Предполагается, что компания наймёт на работу специалистов, которые в рамках своих обязанностей будут отвечать за переговоры с транспортными компаниями, обсуждать с клиентами транспортные услуги, сроки и условия доставки по Москве и в другие регионы, составлять маршрутные листы, заключать контракты с новыми транспортными компаниями. Приём таких сотрудников также приведёт к снижению логистических издержек.

Также, будет создан отдел запасов, который в свою очередь отвечает за учет текущего состояния товарных запасов и прогноз потребления, в результате чего, определяется объем товара на ближайший период, решаются оперативные вопросы общения с поставщиками, соблюдения сроков поставки, номенклатуры, комплектности, соответствия поставок нормативам качества.

Отдел запасов должен эффективно и оперативно взаимодействовать с отделом продаж и складом. Получать информацию по наличию ассортимента со склада, а также передавать им информацию о будущих поставках. Кроме того, отдел запасов должен обмениваться информацией с отделом продаж по спросу на продукцию для обеспечения наличия соответствующего ассортимента. В данном случае также предполагается, приём на работу квалифицированного сотрудника, с опытом работы, но так как в отделе продаж, работает через мерное количество сотрудников, а именно 7 человек, можно сократить штат на одного человека, что снизит затраты компании на выдаче сотрудникам ежемесячной зарплаты.

Также предлагается создание отдела информационной логистики, в котором будут работать специалисты по ИТ технологиям.

Так как, отдел логистики просто необходим, для нашей компании, а именно для повышения качества логистического сервиса, вышеупомянутый перечень показателей должен стать основным объектом оптимизации на начальном этапе работы отдела, так как реализация контроллинга дает возможность:

- оценить логистическую стратегию и степень достижения ее целей компанией;

- устранить разрыв между целями фирмы и операционной деятельностью отдела логистики;
 - оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней логистической среды;
 - оценить успешность инвестиций в логистическую инфраструктуру: склады, транспорт, информационную систему;
- согласовать цели логистической стратегии компании с деятельностью персонала службы логистики.

Список литературы

1. Масленников В.В. Финансовый менеджмент в управлении коммерческой недвижимостью. Учебник по дисциплине региональной составляющей специальности "Менеджмент организации". - Москва, - 2009.
2. Масленников В.В. Навигатор собственника эффективного бизнеса. // Управленческие науки. - 2013. - № 3. - С. 26-35.
3. Калинина И.А. Реализация научного потенциала экономического вуза (модель «10 научных лидеров»). // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2016. - № 6 (90). - С. 20-30.
4. Калинина И.А. Реализация научного потенциала на основе форсайта развития университета (на примере вузов гуманитарного профиля). // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2016. - № 1. - С. 77-82.
5. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
6. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
7. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-

экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
СОБСТВЕННИКА**

Алябышева Дарья Юрьевна

*Магистрант программы «Менеджмент
предпринимательской деятельности»*

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

Dashken@inbox.ru

**BUSINESS EFFICIENCY EVALUATION FROM THE POINT OF VIEW
OF THE OWNER**

Alyabysheva Darya Yurevna

*master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow*

Dashken@inbox.ru

АННОТАЦИЯ

Большинство успешных бизнесов в России выстроены под специфику конкретной личности, собственника, что налагает на него основную ответственность за результаты развития компании. Вместе с тем российские компании обладают особенностями, отличающими их деятельность от зарубежных компаний: неформальная с юридической точки зрения структура собственности, вовлеченность владельцев в операционную деятельность. Как следствие, собственники часто испытывают потребность в реорганизациях своего бизнеса и привлечении профессионального менеджмента.

Вместе с тем собственники на себе ощущают основную проблему современного бизнеса: снижение возможностей владельцев контролировать деятельность компании из-за плохо выстроенного владельческого управления и

отсутствия стандартов эффективной деятельности владельцев компаний. Поэтому бизнес - модели владельцев компаний оказываются несовершенными и ограниченными спецификой конкретной личности.

Для решения данной проблемы следует направить все силы на построение бизнес - модели, которая будет отражать стратегию собственника, показывать генерацию финансовых потоков и их распределение по направлениям использования.

ABSTRACT

The majority of successful businesses in Russia are built under specifics of the specific personality, owner that imposes on him the main responsibility for results of development of the company. At the same time the Russian companies possess the features distinguishing their activities from the foreign companies: structure of property, informal from the legal point of view, involvement of owners into operating activities. As a result, owners often feel need for reorganization of the business and attraction of professional management.

At the same time owners suffer the main problem of modern business: decrease in opportunities of owners to control activities of the company because of badly built possessory management and lack of standards of effective activities of owners of the companies. Therefore business - models of owners of the companies are imperfect and limited by specifics of the specific personality.

For the solution of this problem, it is necessary to direct all forces to creation business - models which will reflect strategy of the owner, to show generation of financial flows and their distribution in the directions of use.

Ключевые слова: владельческое управление, собственник, бизнес – модель.

Keywords: possessory management, the owner, business – model.

Актуальность темы обусловлена тем, что сегодня, кризис привел к тому, что собственникам приходится вникать в детали операционной деятельности и подменять собой менеджмент компании. Управление становится неэффективным,

зависящим от степени «погруженности» собственника в решение текущих задач, собственник тратит достаточно много времени на решение локальных проблем вместо того чтобы ставить перед менеджерами стратегические цели.

Вышеприведенный вариант участия собственника в управлении бизнесом, конечно, необходим и возможен лишь на короткое время вывода компании из кризиса, но это не может долго продолжаться, поскольку снижается эффективность развития бизнеса. Менеджеры получают не цельное представление о перспективах компании, а фрагментную информацию о стратегических намерениях собственника, поэтому перестают ориентироваться на необходимый собственнику результат, их мотивация снижается.

Другой вариант заключается в том, что собственник, действуя в рамках своих компетенций, передает менеджменту права о решения конкретных задач по ключевым направлениям развития. Для этого собственник должен знать и использовать определенные правила решения задач стратегического развития компании.

Практика показывает, что изменение инструментов контроля и управления бизнесом приводит к расширению владельческих функций собственника, поскольку он не может просто передать бразды правления менеджерам и оставаться в стороне, лишь иногда контролируя результаты.

Компетенции собственника реализуются посредством характерных инструментов управления, позволяющих собственнику реализовать свои полномочия, как владельца бизнеса, которые не могут быть делегированы менеджерам. У собственника бизнеса всегда остаются широкие зоны риска, где решения может принять только он. И в условиях глобального кризиса таких зон становится все больше.

«Идеальная» модель деятельности владельца бизнеса — это намеренное ограничение участия в «текучке», сосредоточение на решении стратегических вопросов и управлении развитием. Владелец участвует в формулировании целей и планов развития с учетом имеющихся ресурсов.

Эффективный собственник — это владелец бизнеса, который обеспечивает устойчивое функционирование своего бизнеса путем использования его потенциала в течение продолжительного интервала времени и при этом:

- единолично управляет компанией, которой владеет;
- участвует в управлении бизнесом (в роли менеджера);
- контролирует бизнес, управление которым доверено наемному менеджеру либо лицу, осуществляющему функции владельца бизнеса.

Продолжительность интервала времени - величина субъективная, связанная с характером бизнеса, целями владельца и другими факторами.

Эффективный собственник обладает соответствующими знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему управлять хозяйственным объектом, не входя в иерархию властных отношений.

Эффективность деятельности собственника будет определяться совокупностью субъективных и объективных факторов. К первым относятся, например, место, которое собственник занимает в системе управления, уровень его профессиональной подготовки и компетенций, лидерские качества; ко вторым - степень диверсификации бизнеса, территориальное расположение, организационно-правовая форма.

К проблемам управления, связанным с собственником, можно отнести следующее:

- Передавая компанию в управление, собственник не ставит менеджеров в известность по поводу целей бизнеса;

- У собственника нет каких-либо конкретных целей либо они носят неопределенный характер, то есть собственник сам не знает, чего хочет. Нередко это становится основной причиной отказа предприятий от стратегического планирования. Как правило, истинные цели собственника - не только получить прибыль, заработать деньги, но и прославиться, достичь определенного положения в обществе, удовлетворить свои амбиции, например профессиональные;

- Собственник не отпускает бизнес в «самостоятельное плавание», боится доверить управление собственностью. Часто собственники не отходят от дел, боясь

доверить человеку со стороны руководство бизнесом, который выстроен многолетним трудом. Собственник систематически или бессистемно вмешивается в оперативное управление. Кроме того, у владельца возникает некритичное отношение к компании, отсюда завышенные ожидания относительно ее будущей стратегической позиции, не подкрепленные реальным потенциалом компании;

- Интересы собственников компании и менеджмента вступают в противоречие. Речь идет о столкновении интересов сторон: собственников, менеджмента и внешних инвесторов, если таковые имеются. Все они по-разному оценивают направление деятельности, перспективы проектов, риски.

Поскольку собственник разделяет функции организатора и управленца с наемными менеджерами, реализовать эти функции становится все труднее из-за усложнения процедур контроля, вопросов, связанных с лидерством и вознаграждением менеджеров. Все это усугубляет проблемы делегирования полномочий и ответственности, а также формирования управленческой команды.

Практика показывает необходимость профессионализации управляющих собственников, получения ими знаний по системам проектирования и построения деятельности компании на основе правил моделирования владельческого управления, соответствующих специфике бизнеса, хорошо понимаемых управляющими собственниками и использующих объективные параметры расчетов для принятия решений.

Для обеспечения эффективности бизнеса собственнику необходимы знания в следующих областях:

- конструирование системы управления компанией, способной стабильно работать (генерировать денежный поток);
- определение ресурсной базы бизнеса;
- формирование среды для взаимодействия потенциальных участников бизнеса, обладающих нужными ресурсами.

Для управления компанией собственнику требуются знания и навыки в следующих сферах:

- выработка бизнес-модели, которую можно использовать для согласования действий менеджеров;
- методы управления поведением человека и системы;
- методы и инструменты корпоративного управления;
- выявление и анализ узких мест в работе организации, причин получения тех или иных результатов, обеспечение эффективного контроля бизнеса;
- формулирование требований и ограничений для менеджеров, умение отсеять неэффективные методы и модели управления (деятельности), которые используют или могут использовать менеджеры (устранение методологических рисков);
- формирование управленческой команды и мотивации ее членов;
- разработка и реализация стратегических решений;
- трансформация стратегического менеджмента в операционный менеджмент, обеспечение соответствия текущей деятельности выработанной стратегии.

Следующие инструменты управления бизнесом необходимы собственнику:

1. Стоимостно-ориентированное стратегическое управление, когда стратегия рассматривается как способ создания стоимости, которая, в свою очередь, используется в качестве критерия эффективности и аргумента для принятия решений. Основой стоимостно-ориентированного стратегического управления служит стратегическое видение, которым должен обладать собственник.

2. Диагностика бизнеса как с помощью экспресс-методов, так и методов стратегической диагностики на основе системного видения бизнеса.

3. Согласованное управление бизнесом (выявление, распознавание и разрешение проблемных ситуаций) с использованием технологий делегирования полномочий и ответственности.

Централизованная модель основана на стратегии самостоятельного лидерства и управления. Собственник сам управляет организацией, делегирование полномочий менеджменту минимальное. За исполнителями (или дочерними компаниями) остается только небольшой набор функций по оперативному управлению, которые реализуются путем использования установленных собственником внутренних регламентов, нормативов, лимитов. Сфера применения

такой модели ограничена обычно одной отраслью. Собственник занимается всем, остальные участники процесса управления ему только помогают.

Модель финансового контроля основана на стратегии внутреннего инвестора. Собственник контролирует деятельность компании исключительно по инвестиционным показателям. Зачастую это сопровождается выводом средств из компании, продажей собственником своих акций и полным его отказом от участия в развитии предприятия.

В данной модели базовой является административная функция, или функция предотвращения убытков. Собственник делегирует вниз оперативное управление и ведет контроль через систему финансовых показателей, выступая в роли инвестора и принимая решения о сохранении в портфеле или продаже тех или иных активов. Эта модель ориентирована, прежде всего, на диверсифицированный бизнес, когда в рамках одной владельческой структуры действуют разные компании. Основной источник информации для собственника - результаты аналитической обработки показателей операционной деятельности. Управленческие меры собственника представляют собой реакцию на уже свершившиеся события и в лучшем случае могут предотвратить ущерб в будущем, но не в настоящем.

Стратегическая модель основана на стратегии внешнего инвестора. Собственник устанавливает количественные и качественные показатели для оценки деятельности предприятия. Делегировав менеджменту максимальный объем полномочий, собственник контролирует выполнение планов развития бизнеса. Как и модель финансового контроля, эта модель не предполагает вмешательства собственника в оперативную деятельность, однако мониторинг результатов деятельности не ограничивается лишь контролем финансовых показателей, но включает также проверку показателей, характеризующих степень достижения стратегических целей.

Пассивная модель не имеет какой-то определенной стратегии: границы полномочий менеджмента размыты, хотя собственник бизнеса, отдав его целиком в доверительное управление (например, в аренду), получает оговоренный объем прибыли за определенные интервалы времени.

Управляющий собственник напрямую заинтересован в построении бизнеса как системы инвестиционно-привлекательной, защищенной, отвечающей целям, задачам и стратегии собственника бизнес-модели, которая отражает стратегию собственника, показывает генерацию финансовых потоков и их распределение по направлениям использования.

Эта модель определяет участие собственника в бизнесе, выполнение им той или иной роли. В значительной степени все зависит от масштаба компании, а также желания собственника быть вовлеченным в операционную деятельность. В малом бизнесе степень участия собственника в управлении выше, чем в средней и крупной компании, поскольку он не готов делегировать полномочия наемным менеджерам.

Хорошие профессионалы стоят дорого, и у основателя компании чаще всего нет ресурсов для найма высококлассных специалистов. До определенного масштаба бизнеса это может играть позитивную роль, позволяя собственнику вникнуть в специфику управления. Однако со временем сложность бизнеса возрастет, и собственник уже не способен охватить все, выстроенная система управления начинает сбоить. Собственник тратит все больше сил и времени на управление компанией, а контролировать бизнес-процессы ему становится все труднее. Необходимо менять свою модель управления и постепенно выходить из операционной деятельности, сохраняя контроль над процессом развития компании.

Часто управляющие собственники не имеют информации, необходимой для принятия стратегических решений, а также специального инструментария для повышения эффективности управления. В основном они пользуются возможностями, по умолчанию заложенными в учетную систему менеджерами компании. Эти возможности хорошо отработаны для наемных руководителей и исполнителей низового уровня. К владельцам же компании попадает, как правило, разрозненная несистемная информация, не отражающая их видение бизнеса и индивидуальные стратегии. Поэтому в компании должна появиться единая система управления, объединяющая управленческий учет и владельческий контроль и аудит. В идеальном случае эту систему проектирует сам собственник под

потребности основателей бизнеса и владельцев компании с последующей декомпозицией системы на другие уровни управления.

Отчетность, предоставляемая владельцу компании, позволяет оценить реализацию стратегии в отношении текущей (операционной) деятельности. Для этого под принятую бизнес-модель разрабатываются нужные владельцу компании параметры-индикаторы, назначение которых можно разбить на следующие группы:

- диагностика состояния бизнеса и выявление ресурсов, используемых компанией слабо или неэффективно;
- анализ рыночной составляющей бизнеса, включая ценовую и ассортиментную политику;
- оценка эффективности системы мотивации менеджеров, направленной на достижение ключевых стратегических показателей.

Параметры-индикаторы владельца компании показывают, насколько текущая деятельность соответствует ключевым стратегическим показателям.

Далее начинает действовать фактор времени, необходимого владельцу компании для принятия и реализации решений относительно установленной им бизнес-модели. Это время должно быть минимально, иначе уменьшится отдача средств, вложенных основателями компании в материальные и нематериальные активы.

Список литературы

1. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации – М., 2013
2. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
3. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

4. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
6. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
7. Научно-образовательный журнал «Управленческие науки» №3(8) 2013г.
8. Савкина Р.В. "Планирование на предприятии", издательство: Дашков и К°, 2014 г.
9. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014

**ВНЕДРЕНИЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ГЕНЕРИРОВАНИЕ
НЕСТАНДАРТНЫХ ИДЕЙ**

*Атаманова Наталья Владимировна,
кандидат экономических наук
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва*
*Фёдорова Анастасия Владимировна
Магистрант программы "Менеджмент
предпринимательской деятельности"
Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова, Москва
studen2020@yandex.ru*

**IMPLEMENTING CREATIVE MANAGEMENT
AND GENERATING UNUSUAL IDEAS**

*Atamanova Natalia Vladimirovna
candidate of economic Science,
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow*
*Fedorova Anastasia Vladimirovna
Master's degree program
"Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow
studen2020@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

Внедрение инноваций и постоянное развитие компании, обусловленные необходимостью усиления своих позиций на рынке и привлечения внимания к своему продукту, требуют постоянной генерации нестандартных идей и решений.

Креативный менеджмент и эвристика предполагают управление творческим потенциалом компании, направленным на создание инновационных идей. Идеи создаются в коллективе сотрудников, поэтому возникает необходимость в изучении и создании условий, повышающих эффективность творческих процессов.

ABSTRACT

Innovation and development of company, due to it's useful for strengthening its position in the market and attract attention to their product, require constant generation of innovative ideas and solutions.

Creative management and heuristics assume control of the creative potential of the company that aimed at creating innovative ideas. Ideas are created with a team of staff, therefore there is a need to explore and create conditions to improve the efficiency of creative processes.

Ключевые слова: креативный менеджмент, эвристика, креативное мышление, генерирование нестандартных идей

Keywords: creative management, heuristic, creative thinking, generation of novel ideas

Креативный менеджмент и эвристика все глубже внедряются в повседневную практику передовых организаций, пробуждая интерес к созданию новых направлений интеллектуальной деятельности и поиску творческих решений в любых видах деятельности. Активное применение форсайта развития менеджмента является реакцией на изменения в объектах управления, вызванные все более тесным взаимодействием науки и производства [6, с.5]. Внедрение креативного менеджмента приводит к росту творческого потенциала в любой сфере деятельности, так как позволяет не только вырабатывать инновационные идеи, делая компанию новатором в своей сфере, но и учит принимать нестандартные решения в различных ситуациях.

Одним из примеров успешного внедрения креативного менеджмента может служить компания Semco. Её владелец, Рикардо Семлер, решил изменить очевидные поверхностные факторы, которые создавали в компании угнетающую работников атмосферу.

Данные меры приводят к созданию доверительной атмосферы внутри компании. Дресс-код, который изначально делает человека частью коллектива,

влечёт за собой единообразие поведения, а в некоторых случаях и мышления, что позволяет коллективизму ослаблять творческие способности отдельно взятого сотрудника. Небольшие изменения подобного рода позволяют сотрудникам самостоятельно принимать решения и разрабатывать собственную этику поведения на работе [2, с.142].

Это первые шаги на пути к росту ответственности, большей мотивированности, самодисциплине и возможности самовыражения, что не может не отразиться на творческом потенциале и генерации новых идей. Для дальнейшего развития креативного менеджмента требуются более серьезные нововведения.

На пути к креативному управлению и генерации новых идей необходимо рассмотреть перспективы окружающей среды. То есть задать себе вопрос о том, какие условия приводят к необычным темпам роста креативности и инноваций. Основным критерием здесь служит создание комфортных условий для обмена и комбинирования идей [3, с.98].

Инновационные идеи, обычно, являются результатом усилий коллектива [4, с.75]. Значит, они напрямую зависят от возможностей коммуникаций. Когда мы смотрим на инновации с этой точки зрения, то перед нами встаёт вопрос о том, как интернет влияет на наше креативное мышление. Перегруженность, многозадачность и необходимость постоянного общения ведёт к ослаблению мыслительных процессов и разработке простых идей. С другой стороны, интернет является хорошим источником для заимствования и комбинирования идей, без временных и пространственных границ, что даёт возможность находить недостающие элементы для создания действительно уникальных и значимых собственных идей [1, с.75].

Существует множество различных методов, которые позволяют генерировать уникальные идеи, вот часть из них:

1. Мозговой штурм, который подразумевает стимулирование творческой активности и разработку наибольшего количества идей. Группа пытается эти идеи развивать, проводит анализ и выявляет их сильные и слабые стороны.

2. "Шесть шляп мышления" Эдварда Де Боно. Данный метод базируется на рассмотрении задачи с разных сторон и предполагает конструктивные дискуссии.

3. Ментальные карты позволяют визуализировать идеи и развивать ассоциативное мышление.

4. Метод Пинг-понга. Подразумевает активную разработку идей, их комбинирование и развитие.

5. Метод пересекающихся колонок направлен на создание идей, которая объединяла бы под собой различные элементы.

Большинство из этих методов направлено на количество, а не на качество, что тем не менее позволяет достичь неплохого результата при их комбинировании.

Для повышения эффективности креативного менеджмента можно выделить ряд закономерностей генерирования новых идей:

1. Новые возможности ближе, чем кажется: инновационные идеи открываются при расширении существующих границ знаний;

2. Генерирование хороших идей- длительный процесс: большинство инноваций не происходит сразу, а требует длительного времени;

3. Соотношение количества и качества: генерация большого количества ведёт к истощению креативности и идеи быстро терпят неудачи.

4. Экзаптация: часто идеи имеют альтернативные области применения и их функции полезны в разных областях.

5. Важность сетевого общения: для генерирования новых идей необходима эффективная система взаимодействия людей и технологий, которая позволит делиться идеями, объединяя творческие коллективы из разных сфер.

6. Закон синергии: коллективная работа, которая предполагает разработку множества предположений, позволяет создать уникальную идею, общий эффект которой будет значительно больше любой идеи, лежащей в её основе [5, с. 11].

Развитие креативного менеджмента позволяет обеспечить вовлечённость всех сотрудников в деятельность компании и продвинуться в достижении её целей. Кроме того, разработка и реализация уникальных идей приводит не только к успеху

компаний, но и положительно сказывается на творческом потенциале сотрудников, позволяет им самореализоваться и расширять границы знаний.

Список литературы:

1. Калинина И.А. Сравнительный анализ результатов мониторинга населения по оценке организации работы центров службы занятости населения в Москве и Санкт-Петербурге. // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2015.-№ 5-6.-С. 73-81.
2. Калинина И.А. Вовлеченность сотрудников как основа кадрового развития университета. Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. // 2015.- № 1-2 (11).- С. 140-145.
3. Калинина И.А., Масленников В.В. Анализ зарубежного опыта организации работы службы занятости населения по оказанию государственных услуг по трудоустройству. // Экономика и предпринимательство. - 2015.- № 9-2.- С. 94-99.
4. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
10. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
11. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
12. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
13. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
14. Масленников В., Лауга С. Оптимизация финансовых результатов работы

оптовой фирмы// Маркетинг. - 1999. - № 4.- С. 72-81.

15. Масленников В.В., Талонов А.В. Финансовый менеджмент в управлении коммерческой недвижимостью. – М.: Кнорусс, 2009. – С. 138.

16. Масленников В.В., Шмелева А.Н. Форсайт развития теории и технологии менеджмента: основы методологии. – М.: Русайнс, 2014. – С. 128.