

Лебедев Александр Игоревич

**Разработка организационно - экономических подходов и механизмов
внедрения управленческих инноваций в организациях
телекоммуникационного сектора экономики Российской Федерации**

Специальность 08.00.05- Экономика и управление
народным хозяйством (управление инновациями)



АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва – 2013

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Сергей Григорьевич Фалько

Официальные оппоненты: Анискин Юрий Петрович,
доктор экономических наук, профессор,
декан экономико - гуманитарного
факультета, заведующего кафедрой
экономики и менеджмента Московского
государственного института электронной
техники (МИЭТ)

Царьков Игорь Николаевич,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент факультета менеджмента
Национального исследовательского
университета «Высшая школа
экономики»

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Национальный
исследовательский университет «МЭИ»

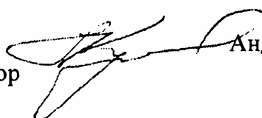
Защита диссертации состоится «21» февраля 2013 года в 14.00 на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 при Московском государственном техническом университете им. Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, ул. 2-ая Бауманская, д. 7, ауд. 511. Тел.: 8 (499) 267 – 02 – 22.

Ваш отзыв на автореферат в одном экземпляре, заверенный печатью, выслать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке М. государственного технического университета имени Н.Э. Баумана.

Автореферат разослан «18» января 2013 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор исторических наук, профессор

 Андрей Дмитриевич
Кузьмичев



ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В современной экономике для выживания в конкурентной борьбе и укрепления своих рыночных позиций каждое предприятие должно осуществлять постоянный поиск резервов повышения эффективности своей деятельности. Конкурентоспособность предприятий на рынке телекоммуникационных технологий в значительной мере зависит от качества управления инновационными процессами. Внедрение эффективных управленческих инноваций играет особую роль, как средство, позволяющее эффективной организации получить преимущества над конкурентами за счет расширения возможностей организационного потенциала и глубины его использования, для быстрых реакций на возникающие угрозы и извлечения максимальной выгоды из рыночных возможностей.

В то же время, анализ современного положения организаций, оказывающих услуги в сфере телекоммуникаций, показывает, что значительная часть возникающих проблем обусловлена отсутствием необходимых теоретико-практических навыков инновационной управленческой деятельности, что во многом снижает эффективность работы предприятий телекоммуникационной сферы, сдерживает развитие данного перспективного направления развития экономики Российской Федерации. Неопределенность внешней среды, повышающийся уровень конкуренции, недостаток финансовых средств, нестабильность ситуации на телекоммуникационных предприятиях, сложность процесса управления и высокие риски при реализации инновационных проектов говорят о необходимости введения новых форм управления.

Потребность в применении новых, более эффективных и технологичных методов управления определили содержание работы.

Рассмотренные подходы к управлению проектами по внедрению управленческих инноваций в телекоммуникационных компаниях России позволили выявить и определить механизмы и модели внедрения управленческих инноваций на всех этапах жизненного цикла компании, определить систему показателей и данных для создания информационной системы, которая будет служить основой для принятия управленческих решений, разработать корректирующие мероприятия в случае возникновения отклонений в инновационном процессе, а также установить роль руководства в решении стратегических задач.

Особую актуальность данная проблема приобретает в свете перехода России на инновационную форму экономического развития, о чем неоднократно говорил Президент Российской Федерации Путин В.В., указывая на необходимость особого внимания к высокотехнологичным отраслям экономики, каковой и является телекоммуникационная отрасль.

Степень изученности и разработанности темы. Теоретические и методологические проблемы инноваций и инновационного менеджмента предприятий нашли широкое освещение в научной литературе. Разработкой теории научно-технического прогресса и управления инновациями занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как И.А. Шумпетер, С. Г. Фалько, А.И. Орлов, Н. А. Ларионова, В. Ю. Макарьева, В. Кнауца, П. Хорвата, Г. Шмалена,

А. М. Карминский, Н. И. Оленева, А. Г. Примака Д. Биркиншау, А. Пригожина, П. Завлина, И. Балабанова, М. Аньшина, А. Дагаева, П. Ваганов и многие другие.

При этом у перечисленных авторов главным объектом нововведений рассматриваются формальные характеристики организации, такие как внедрение новых технологий, совершенствование систем планирования, процедуры распределения ресурсов, контроль исполнения, а управленческие инновации, связанные, как правило, с изменениями организационной структуры управления организациями, гораздо реже становятся предметом исследования. Ряд авторов рассматривает отдельно организационные и управленческие инновации. Организационные инновации в их работах охватывают изменения в организации производства, управленческие – в структурах и методах управления компанией.

Данные определения и подходы к проблеме управленческих инноваций указанных авторов имеют как общие ограничения, так и специфические, характерные для телекоммуникационной сферы экономики, в частности, характеризую инновации как процесс изменений, не указывается цель данных преобразований, что существенно снижает содержательную сторону данных определений. Анализ литературы по предмету исследования также дает возможность утверждать, что в научной литературе отсутствует системный анализ специфики управленческих инноваций на высокотехнологичных рынках, в частности, на рынке телекоммуникаций, в недостаточной степени разработана классификация управленческих инноваций в сфере оказания телекоммуникационных услуг, имеются существенные пробелы в определении базовых моделей функционирования и внедрения управленческих инноваций в деятельность предприятий телекоммуникационной сферы. Неисследованными остаются проблемы реализации управленческих инноваций, а также состояние внедрения управленческих инноваций в практическую деятельность организаций на рынке телекоммуникационных услуг, отсутствуют модели, алгоритмы, научно обоснованные рекомендации, способствующие внедрению управленческих инноваций в деятельность организаций телекоммуникационной сферы экономики России.

В этой связи современное системное направление в теории организации требует углубленного анализа возможностей осуществления управленческих инноваций в телекоммуникационной сфере как важнейшей составной части инновационного развития экономики Российской Федерации. Актуальность и важность проблем, их практическая значимость определили выбор темы диссертационного исследования, его структуру и круг решаемых задач.

Целью исследования является разработка теоретических положений и методических подходов к внедрению управленческих инноваций в деятельность организаций телекоммуникационного сектора экономики на основе комплексного анализа внутренней и внешней среды организации, оценки состояния управления и необходимости инновационных изменений в управленческом процессе.

Объектом исследования является деятельность организаций телекоммуникационного сектора экономики по формированию и внедрению управленческих инноваций в систему менеджмента организации.

Предметом исследования является управление процессом внедрения управленческих инноваций в деятельности организаций телекоммуникационного сектора экономики.

Для достижения поставленной цели исследования были выявлены следующие задачи:

1. Проанализировать мировые и отечественные особенности и тенденции развития телекоммуникационного сектора экономики, выявить основные проблемы, препятствующие внедрению управленческих инноваций в условиях современной экономики;
2. Классифицировать управленческие инноваций в деятельности организаций телекоммуникационного сектора экономики с целью выработки единого методического подхода к разработке механизма внедрения управленческих инноваций, обосновать основные направления управленческой инновационной деятельности;
3. Провести критический анализ базовых моделей внедрения управленческих инноваций в организациях телекоммуникационного сектора экономики для создания более совершенной модели внедрения;
4. Сформировать методический подход к совершенствованию организационной структуры предприятия;
5. Создать механизм инновационного развития структуры управления организациями телекоммуникационного сектора экономики;
6. Разработать систему показателей, позволяющих прогнозировать эффективность внедрения управленческих инноваций в деятельность организаций телекоммуникационного сектора экономики;
7. Разработать требования к организации для построения системы информационной поддержки инновационных проектов;
8. Выработать практические пути внедрения управленческих инноваций в условиях реально действующей организации телекоммуникационного сектора экономики, а также разработать рекомендации менеджменту компаний для повышения эффективности инноваций.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и практиков по вопросам управленческих инноваций. В качестве нормативной и информационной базы были использованы законы и нормативно-организационные документы, статистические материалы Госкомстата РФ, данные, опубликованные в научной литературе, сборниках и периодической печати, сети Интернет.

В основу исследования был положен принцип системного анализа процессов преобразований, который опирается на сочетание качественных и количественных методов. Для решения поставленных в работе задач использовались теория и методология контроллинга, экономики наукоемкого производства, организации производства, системного анализа, менеджмента; теория принятия решений, проектного менеджмента; методы экономического анализа, наблюдений, экспертных оценок, социологических опросов.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии теоретических и методических основ управления инновациями в сфере высоких технологий, в разработке метода, позволяющего эффективно внедрить инновации и оценить их роль в организациях, специализирующихся на оказании телекоммуникационных услуг.

К основным результатам, определяющим **научную новизну диссертационного исследования**, относятся:

1. Разработана классификация управленческих инноваций в деятельности телекоммуникационных компаний, в качестве отличительной особенности которой является критерий реализуемого подхода и специфика телекоммуникационного сектора экономики, такая классификация позволяет систематизировать данные и ускорить принятие управленческих решений;

2. Разработан механизм принятия управленческих решений для каждого вида управленческой инновации, который, в отличие от известных подходов, включает трансформацию организационной структуры, формирование системы планирования на основе построения агрегированных моделей, системы отчетности, что позволяет делать предварительную оценку потенциальной реализуемости проекта на промежуточных стадиях, необходимую для повышения эффективности принимаемых решений;

3. Разработан поэтапный алгоритм внедрения управленческих инноваций, который учитывает специфику телекоммуникационных компаний, в отличие от известных общих алгоритмов, начиная от этапа выбора варианта инноваций и принятия решения, до внедрения и оценки эффективности управленческих инноваций на основе системы взаимосвязанных аналитических показателей, разработанный алгоритм позволил повысить эффективность инновационной деятельности компаний;

4. Разработан методический подход к оценке экономической эффективности реализации организационно – управленческого потенциала телекоммуникационной компании, который в отличие от известных подходов учитывает параметры, характеризующие вклад предприятия в цену продукции, что позволяет более достоверно оценивать результативность и эффективность дальнейшего внедрения управленческих инноваций;

5. Разработан подход и требования к организации для построения итерационной системы информационной поддержки управления инновационными проектами в телекоммуникационных компаниях, что позволило повысить уровень координации при реализации проектов по внедрению управленческих инноваций.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты исследования доведены до уровня конкретного метода и рекомендаций по использованию управленческих инноваций в практике работы менеджеров организаций, предоставляющих услуги на рынке телекоммуникаций. Использование предложенных методов, механизмов управления позволяет решать актуальные прикладные задачи планирования, контроля, анализа в ходе текущей деятельности организации, повысить обоснованность управленческих решений, повысить эффективность управления проектами, рационально использовать

имеющиеся ресурсы, в частности, научные знания, технологии и научно-технический потенциал.

Личный вклад автора. Разработка подходов и механизмов внедрения управленческих инноваций, представленные в диссертации, проводились либо лично автором, либо при непосредственном участии автора. Автор принимал активное участие в обработке экспериментальной информации, обсуждениях и опубликовании результатов.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования нашли свое отражение в публикациях автора и выступлениях на международных и всероссийских конференциях «Экономика, социология и право: новые вызовы и перспективы» (2012), «Экономические и социальные науки: прошлое, настоящее и будущее» (2012), «Студенческая научная весна – 2012: Инженерный бизнес и менеджмент» (2012), проблемных семинарах МГИМО МИД РФ (2010-2012) и Семинарах Лаборатории экономикоматематических методов в контроллинге МГТУ им. Н.Э. Баумана (2009-2012).

По теме диссертации опубликовано 9 научных работ общим объемом около 5 п.л., в том числе, 3 в изданиях, включенных в Перечень, рекомендованный ВАК РФ.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем диссертации составляет 167 страниц; содержит 26 таблиц, 16 рисунков, список литературы, содержащий 125 наименований.

Основные положения работы

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, сформулированы ее цель и задачи, научная новизна и практическая значимость работы, представлены основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе диссертации - «Анализ состояния и проблем управления компаниями телекоммуникационного сектора экономики в России и за рубежом» рассмотрены мировые и российские тенденции развития телекоммуникационной отрасли, проведены исследования и диагностика инновационной активности телекоммуникационных компаний.

Обозначены глобальные тенденции на мировом и российском телекоммуникационном рынке, направление и силу которых определяют технологические факторы, такие как:

- Дальнейшее развитие мобильных и беспроводных сетей;
- Развитие облачных технологий, ЦОД;
- Развитие широкополосного доступа в Интернет;
- Развитие IP приложений, конвергенция сетей и услуг.

Сегодня в большинстве стран телекоммуникации развиваются опережающими темпами относительно экономики в целом, отчасти сглаживая колебания ВВП и обгоняя стадии общего развития многих стран. Активное развитие телекоммуникаций сегодня является необходимым условием экономического

прогресса и движения к постиндустриальному обществу в странах с переходной экономикой.

Выделены перспективные направления развития на рынке:

- Спутниковая связь;
- Облачные технологии;
- Беспроводной доступ в Интернет.

На основе проведенного анализа сформулированы основные проблемы и следующие выводы:

– Российский рынок телекоммуникационных услуг является одним из самых динамичных в мире и одним из лидеров в России по темпам роста, опережая нефтегазовую и металлургическую отрасль. По вкладу телекоммуникаций в ВВП Россия приближается к показателям развитых стран. Данный рынок очень важен для России, и необходимо сделать все, чтобы сохранить такие высокие темпы развития, а, по возможности, увеличить их, т.к. у российских компаний еще есть огромный потенциал;

– Выявлена проблема отсутствия значительных изменений в управлении телекоммуникационных компаний, которая приводит к нарушениям бизнес – процессов, увеличению количества задач для руководителей подразделений, устареванию методологической базы и т.п.;

– Обоснована необходимость внедрения на современных российских предприятиях системы управления, основанной на отечественном опыте, так как прямое заимствование зарубежного опыта не дает желаемых результатов. Задача состоит в том, чтобы выработать модель управленческих инноваций, которая может успешно применяться в их деятельности. Сегодня рынок требует от руководителей предприятий новых подходов как в определении стратегии развития, использовании управленческих процедур, новых методов управления, так и в совершенствовании стиля и методов повседневной работы. Это становится недостижимым без разработки и внедрения управленческих инноваций;

– Проанализирован опыт внедрения управленческих инноваций на предприятиях телекоммуникационной сферы. Отмечено, что самостоятельного внедрения управленческих инноваций как самостоятельного бизнес – процесса, направленного на повышение эффективности бизнеса, нет. Внедрение управленческой инновации происходит параллельно с внедрением технологической инновации и существует в рамках данных проектов, а также при слиянии и поглощении в отрасли. При этом выделено, что важнейшим фактором развития телекоммуникационной отрасли наряду с технологическими изменениями является реформирование управленческой среды;

– В большинстве современных предприятий отсутствует проработанная корпоративная информационная система, позволяющая проводить взаимосвязи (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных подразделений и отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделенных определенными правами и обязанностями. Информационная система служит для проведения диагностики инновационного климата органов управления, являясь основным источником сбора и анализа эмпирической ин-

формации. Именно корпоративная информационная система, включающая систему взаимоотношений с клиентами, есть инструмент, адекватный решаемой задаче эффективного позиционирования управленческих инновационных программ с целью расширения ресурсного обеспечения;

– Установлено, что процесс формирования и реализации инновационной стратегии должен объединять всю деятельность организации, связанную с формированием знаний, их распространением и использованием. Преодоление негативных процессов в научно-инновационной деятельности требует разработки концептуальных основ формирования и реализации инновационной стратегии на каждом предприятии, независимо от его организационно - правовой формы;

Обобщая проведенное исследование и достигнутые результаты, необходимо резюмировать, что на современных предприятиях телекоммуникационного сектора экономики отсутствует методология внедрения управленческих инноваций. Управление инновациями в телекоммуникационных компаниях РФ в современных условиях требует комплексного решения многочисленных проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами. Возникает потребность в применении новых, более эффективных и технологичных методов управления.

Во второй главе диссертации – **«Разработка организационно-экономического механизма внедрения управленческих инноваций в деятельность предприятий телекоммуникационной сферы»** рассмотрена сущность инноваций. Понятие «управленческие инновации» освещено в научной литературе в гораздо меньшей степени, нежели инновации производственные, технологичные, что нарушает требование полноты и системности классификации и не соответствует значимости управленческих инноваций в современных условиях. Разработана авторская трактовка понятия «управленческие инновации» применительно к сфере телекоммуникаций – управленческие инновации в сфере телекоммуникационных технологий представляют собой изменения структуры организации и внутренних бизнес-процессов, направленные на повышение эффективности менеджмента, уровня взаимосвязей между структурными подразделениями и достижение экономической эффективности в сфере предоставления телекоммуникационных услуг.

В данной главе выявлены наиболее существенные управленческие инновации в сфере телекоммуникаций. Организационная структура управления организацией телекоммуникационной сферы представляет собой сложную социально-экономическую систему взаимосвязей между отдельными подразделениями компаний, специализирующихся на оказании телекоммуникационных услуг, в основе, которой лежит иерархия распределений полномочий и уровней ответственности при наличии обратной взаимосвязи между уровнями управления.

Системный анализ материала данной главы позволяет сделать следующие выводы:

1). Роль качества и своевременности разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях постоянных изменений внешней среды

возросла настолько резко, что во многом становится сегодня решающим фактором социально-экономического прогресса всего общества;

2). Появление управленческих инноваций, постоянное их развитие и совершенствование становится очень важным фактором коренной перестройки экономики России на инновационной основе;

3). Эффективность управленческих решений возрастает при применении специальных компьютерных систем поддержки, разработки, принятия и реализации подобных решений, а также контроля над достигаемыми результатами. Тщательная подготовка и обоснование управленческих решений могут быть обеспечены за счет участия в этом процессе не только его разработчиков и исполнителей, но и тех, для кого конкретное решение принимается, причем при согласии всех сторон;

5). Особую роль в процессе формирования управленческих решений играет учет стратегии развития предприятия, его перспективного плана и прогнозных программ;

6). Среди основных причин, мешающих оптимизации управленческих решений, можно выделить: недостаточное техническое оснащение предприятия, отсутствие или ограниченность количества кадров, способных эффективно использовать современную вычислительную технику, моделирование, а также отсутствие у работников инновационного мышления.

Необходимо проводить дальнейшие исследования в данной сфере на основе системно - креативного подхода. Системно - креативный подход должен включать:

1. Определение общей философии и «инновационного кредо» менеджмента телекоммуникационных компаний;

2. Диагностику инновационной ситуации и формирование концепции стратегии управленческих инноваций;

3. Разработку направлений инновационной стратегии управления на основе формирования и оптимизации «портфеля» инновационных мероприятий.

В диссертационном исследовании была разработана модель формирования стратегии управленческих решений (Рис. 1.).

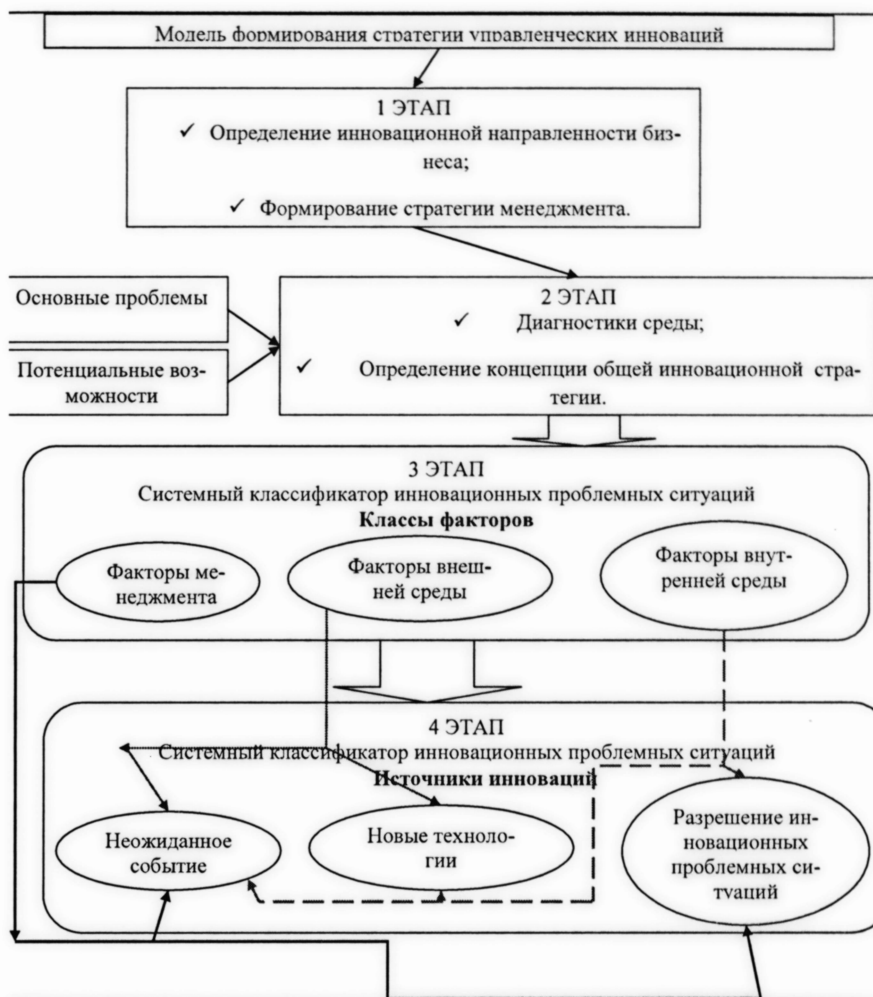


Рис. 1. Модель формирования стратегии управленческих решений

Предлагаемый классификатор инновационных проблемных ситуаций может быть представлен в виде морфологической таблицы. На его основе возможно, во – первых, оценить сложившуюся ситуацию инновационной стратегии (иначе – информационное поле инновационных проблемных ситуаций), а, о – вторых, можно представить основную концепцию инновационной стратегии менеджмента.

В **Главе 2** также были рассмотрены основные тенденции внедрения управленческих инноваций в телекоммуникационной сфере. Проведены многочисленные исследования и опросы, которые показали, что управленческие инновации

редко встречаются, и на пути их внедрения встает ряд серьезных проблем. Среди которых:

- Отсутствие мотивации персонала;
- Отсутствие готовности к риску топ - менеджмента;
- Отсутствие собственного опыта внедрения;
- Отсутствие желания инвестировать в инновации;
- Отсутствие информированности персонала о планах компании.

В исследовании были рассмотрены основные методы противодействия внедрению, которые необходимо заранее учитывать. Автором была предложена матрица принятия управленческих решений, которая поможет руководителям телекоммуникационных компаний понять, какого рода команда должна работать над проектом и в рамках какой организационной структуры необходимо ей работать. Перечень задач механизма принятия управленческих решений был сформирован, исходя из специфики управленческих инноваций. Распределение данных задач механизма принятия решений по этапам и видам управленческих инноваций представлено в Таблице 1.

Таблица 1.

Распределение задач механизма принятия решений по этапам и видам управленческих инноваций

№	Основные задачи механизма принятия решений	Укрупненные этапы внедрения			Вид управленческой инновации			
		Выбор и увязка	Выполнение решения	Контроль и корректировка	Эволюционные изменения	Значимые изменения	Трансформационные изменения	
							Поддерживающая	Прорывная
1	Разработка системы оценки инноваций	+			+	+	+	+
2	Обеспечение возможностей для проведения экспериментов в темпе и масштабах рынка		+		+	+	+	+
3	Поддержка дивергентного мышления и креативности		+				+	+
4	Формирование системы поощрения, соотносящей размер вознаграждения со степенью риска			+			+	+
5	Определение и поддержание необходимых границ для системы внутреннего контроля			+	+	+	+	+

При формировании задач механизма принятия решений большее внимание уделяется трансформационным и значимым инновациям, так как именно они представляют наибольшие трудности в управлении. С выработкой и реализацией эволюционных изменений может справиться отлаженный традиционный организационный механизм управления предприятием. На основании проведенного анализа особенностей управления инновационными проектами были намечены пути совершенствования и развития системы управления предприятия, основанные на совершенствовании организационной структуры компании. Были проведены исследования и сравнения организационных структур на базе

экспертных оценок (экспертами выступали топ - менеджеры ведущих телекоммуникационных компаний РФ), которые демонстрируют, что каждая более сложная структура не только содержит в себе потенциал прибавления ценности более простой формы (форм), но и вносит свой собственный вклад в операционные, инвестиционные и адаптационные процессы.

В работе был обоснован выбор проектной организационной структуры для телекоммуникационных компаний России, основными преимуществами которой является высокая гибкость, сокращение численности управленческого персонала и возможность воплощения принципов современной философии качества. Недостатки данной организационной структуры можно нивелировать путем внедрения автоматизированной системы управления и детального прогнозирования. Основные характеристики проектной организационной формы представлены в Таблице 2.

Таблица 2.

Основные характеристики проектной организационной формы

Организационная форма	Характеристики	Значение
Проектная	Полномочия	От высоких до неограниченных
	Принцип единоначалия	Соблюдается не полностью
	Квалификационные требования к руководителю	Высокие
	Число уровней в иерархии	Низкое
	Адаптивность в связи с изменением цели	Высокая
	Вертикальные связи	Слабые
	Ориентация на продукт (услугу)	Высокая
	Доля организационных ресурсов, задействованных для выполнения проекта	От 85 до 100%
	Специализация	Высокая

В работе была разработана система показателей для принятия управленческих решений в сфере внедрения управленческих инноваций в организациях телекоммуникационной сферы с указанием рекомендуемых значений показателей.

Для решения озвученных проблем была предложена модель внедрения управленческих инноваций, основанная на представленных материалах, состоящая из следующих этапов:

- 1.Определение потребности в инновации;
- 2.Сбор информации о нововведении;
- 3.Предварительный выбор инновации;
- 4.Принятие решения о внедрении;
- 5.Внедрение инновации;
- 6.Институализация нововведения;
- 7.Контроль и принятие корректирующих воздействий.

Исследования показали, что для эффективного внедрения компаниям необходимо использовать информационную систему поддержки. В наибольшей мере приведенному комплексу требований отвечают системы, входящие в комплекс CRM и ERP продуктов, известные под названием Business Intelligence (BI).

На основе приведенных исследований и моделей уже можно осуществить процесс внедрения управленческих инноваций в телекоммуникационных компаниях РФ, заранее спрогнозировать эффективность такого внедрения, нейтрализовать все внутренние противодействия.

В третьей главе – «Практика внедрения управленческих инноваций в деятельность организаций телекоммуникационной сферы экономики» был проведен всесторонний анализ внешней и внутренней среды компании «Столичные Кабельные Сети» по предложенной во второй главе схеме, который выявил следующие недостатки:

1. Наблюдается несогласованность в работе отделов компании;
2. Наблюдаются серьезные проблемы в поиске и подключении новых клиентов, а также в возможности расширения ассортимента предоставляемых услуг;
3. Отсутствует планирование (во всех отделах);
4. Отсутствует четкая схема ценообразования;
5. Нет четко структурированного стратегического плана развития;
6. Отсутствуют управленческий и статистический учет;
7. Не полностью автоматизированы процессы, особенно это касается работы с юридическими лицами;
8. Наблюдаются проблемы в работе бухгалтерского отдела - некорректная отчетность, а также задержки со сдачей отчетности;
9. Большинство сотрудников в возрасте до 25 лет не имеют высокой квалификации.

Это основные «узкие места». Как показали исследования, в компании есть много различных проблем, для решения которых необходимо проводить управленческие инновации, которые будут способствовать решению существующих проблем, а также предотвращать появления новых, подобных проблем.

На основе проведенного анализа «узких мест» и предложенной во второй главе методики внедрения инноваций, был разработан план – график внедрения управленческих инноваций в телекоммуникационной ГК «Столичные Кабельные Сети», а также был осуществлен выбор и внедрение предложенных управленческих инноваций. Была разработана модель формирования стратегии управленческих решений ГК «Столичные Кабельные Сети».

Для оценки эффективности организационно – управленческого потенциала (ОУП) была разработана и применена следующая формула:

$$\mathcal{E}_{\text{оуп}} = ((\text{ЧП} - \text{ЗП}) / (\text{ОС} + \text{ОБС} + \text{НА})) \times 100 \%,$$

где $\mathcal{E}_{\text{оуп}}$ – эффективность использования ОУП, %; ЧП – чистая прибыль предприятия за расчетный период, тыс. руб.; ЗП – заработная плата работников за расчетный период, тыс. руб.; ОС – средняя стоимость основных средств за

расчетный период, тыс. руб.; ОБС – средний остаток оборотных средств за расчетный период, тыс. руб.; НА – средняя стоимость нематериальных активов за расчетный период, тыс. руб.

В формуле учтены: чистая прибыль, полученная предприятием, заработная плата (параметры, характеризующие вклад предприятия в цену продукции), основные и оборотные средства, нематериальные активы (три параметра, численно выражающие организационно-экономический потенциал).

Экономический смысл формулы – это индикация отдачи ОСО (организационная структура организации), выраженная в рубле стоимости, «рожденной» предприятием за расчетный период на каждый рубль потенциала предприятия. Кроме того, в числителе используется результат ОСО, а в знаменателе сумма ресурсов ОСО, то есть предложенный показатель является ни чем иным, как рентабельностью ОСО.

На основе этой формулы произведены подсчеты изменения эффективности управления за период как отношения полученных результатов к предыдущим ($\Delta\epsilon_{\text{уп}} = 35\%$), что показывает значительный общий эффект от внедрения новой организационной структуры в компании.

Подобное внедрение затронуло все аспекты жизнедеятельности организации, но в результате, привело к ошеломляющим результатам. Компания существенно превосходит конкурентов по значению индекса рентабельности инвестиций ($>10\%$), рассчитанного как отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям:

$$PI = \sum NCF/I,$$

где NCF- чистые денежные потоки (дисконтированные), I – инвестиции.

Все основные показатели ФЭП также достаточно высоки и превосходят средние значения по отрасли, что еще раз подтверждает значительное превосходство компании над конкурентами при внедрении предложенных управленческих инноваций (Таблица 3).

Таблица 3.

Сравнение основных финансово-экономических показателей ООО «СКС» и отрасли на 3-й год реализации проекта

№	Показатель	Среднее значение по отрасли	Нормативное значение для отрасли	Значение ООО "СКС"
1	2	3	4	5
1	Коэффициент автономии	0,36	0,75	0,72
2	Коэффициент финансового рычага	1,75	0,7	0,38
3	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1,57	>0,1	0,96
4	Коэффициент покрытия инвестиций	0,7	>0,85	0,96
5	Коэффициент маневренности собственного капитала	1,07	>0,05	1,04
6	Коэффициент мобильности имущества	0,25	-	0,75
7	Коэффициент мобильности оборотных средств	0,48	-	0,15
8	Коэффициент обеспеченности запасов	14,21	>0,5	3,57

Таблица 3 – продолжение

1	2	3	4	5
9	Коэффициент краткосрочной задолженности	0,47	>0,6	0,13
10	Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,82	>2	20,24
11	Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,67	>1	11,80
12	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,39	>0,2	5,02
13	Рентабельность собственного капитала (ROE)	36,60%	>14%	48,77%
14	Рентабельность активов (ROA)	15,90%	>8%	35,24%
15	Прибыль на инвестированный капитал (ROCE)	32,30%	-	45,75%
16	Рентабельность производственных фондов	95,10%	-	78,29%
17	Коэффициент фондоотдачи	2,6	-	3,97
18	Оборачиваемость оборотных средств	3,30	<2,6	1,25
19	Оборачиваемость запасов	27,2	<12,2	4,47
20	Оборачиваемость дебиторской задолженности	9	<7	3,22
21	Оборачиваемость кредиторской задолженности	5,9	<5	25,38
22	Оборачиваемость активов	0,8	-	0,95
23	Оборачиваемость собственного капитала	1,9	-	1,31

Анализ данного внедрения показал, что подобные управленческие инновации приводят к значительному росту финансовых показателей, улучшению корпоративной инфраструктуры компании и создают потенциал для дальнейшего роста.

На основе проведенного в ГК «Столичные Кабельные Сети» внедрения новой организационной структуры, информационной системы, а также нового подхода к оценке работы сотрудников компании, по мнению автора, можно выделить следующие рекомендации менеджменту телекоммуникационных компаний по подготовке и внедрению управленческих инноваций с учетом специфики нестабильной внешней среды:

- ❖ Необходимо уйти от старых стереотипов ведения бизнеса и иерархической структуры, где делегирование полномочий воспринимается как слабость руководителя, а не сила, а сотрудники с необоснованным скептицизмом и слишком неконструктивно воспринимают многие инициативы руководства;

- ❖ Необходимо уделять больше внимания разработке продуманной стратегии компании, доводить ее до всех сотрудников, развивать управленческий инструментарий;

- ❖ Необходимо использовать приведенную методологию внедрения управленческих инноваций;

- ❖ Необходимо постоянно повышать квалификацию своих сотрудников, т.к. неумение работать в команде и развивать людей в компаниях является одной из самых важных проблем руководства;

- ❖ Необходимо постоянно повышать восприимчивость компании к инновациям, повышая мотивацию персонала к работе.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. В настоящее время существует множество определений понятия «инновация», отражающих взгляды их авторов на данное явление. Трактовка данного понятия зависит, прежде всего, от объекта и предмета конкретного исследования. В настоящем исследовании под инновацией понимаются изменения в функционировании и развитии предприятия с целью повышения уровня реализации его функции, связанные с использованием новых для данного предприятия знаний. Под управленческими инновациями понимаются изменения в системе управления компанией, обеспечивающие эффективную настройку внутренней среды компании в соответствии с динамикой внешней среды;

2. На основании проведенного анализа особенностей управления инновационными проектами намечены пути совершенствования и развития системы управления телекоммуникационными компаниями;

3. Сформирована организационная структура проектного управления на основе использования предложенной методики оценки организационного потенциала компании;

4. Разработан алгоритм управления процессом внедрения управленческих инноваций, позволяющий на промежуточных этапах делать предварительную оценку реализуемости поставленной цели и вносить коррективы;

5. Предложен подход к выявлению эффектов от внедрения управленческих инноваций и их оценке;

6. Обоснована необходимость применения автоматизированных систем и разработаны требования к организации для построения системы информационной поддержки управления инновационными проектами;

7. Внедрение предложенных механизмов, подтвержденное соответствующим актом внедрения ООО «Столичные Кабельные Сети», позволяет значительно повысить эффективность управления инновационными проектами;

8. Результаты работы внедрены в учебный процесс МГТУ им. Н.Э. Баумана при чтении курса: «Экономика инновационной деятельности».

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:

1. Лебедев А.И. Классификация управленческих инноваций в организациях телекоммуникационной сферы экономики // Аналитический журнал РИСК. – 2011. – № 3. – С. 114–118.

2. Лебедев А.И. Внедрение управленческих инноваций в организациях телекоммуникационной сферы экономики // Аналитический журнал РИСК. – 2011. – № 4. – С. 182–186.

3. Лебедев А.И. Проблемы внедрения управленческих инноваций в организациях телекоммуникационного сектора экономики // Наука и образование: электронное научно-техническое издание [Электронный ресурс]: электрон. науч. журн. – 2012. – № 11. URL: <http://technomag.edu.ru/doc/466289.html> (проверено: 20.11.12).

4. Лебедев А.И. Разработка и формирование механизма принятия стратегических решений в наукоемком производстве // Инновационные технологии ор-

ганизации и управления наукоемким производством [Электронный ресурс]: Сб. ст. II междунар. науч.-практ. конф. студ., асп. и молод. спец. / Под ред. И.Н. Омельченко. - М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана. 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-R). - № гос. регистрации 0321103254.

5. Лебедев А.И. Рекомендации руководству телекоммуникационных компаний по внедрению управленческих инноваций // Молодежный научно-технический вестник [Электронный ресурс]: электрон. журн. - 2012. - № 4. URL: <http://technomag.edu.ru/doc/469471.html> (проверено: 20.11.12).

6. Лебедев А.И. Исследования инновационной активности телекоммуникационных компаний РФ // Молодежный научно-технический вестник [Электронный ресурс]: электрон. журн. - 2012. - № 4. URL: <http://technomag.edu.ru/doc/469460.html> (проверено: 20.11.12).

7. Лебедев А.И. Оценка эффективности внедрения инноваций // Экономика, социология и право: Журнал научных публикаций. - №4 (апрель). 2012.: мат.-лы VIII междунар. научн.-практ. Конференции «Экономика, социология и право: новые вызовы и перспективы», г. Москва / науч.-инф. издат. Центр. «Институт стратегических исследований». - Москва: Изд-во «Спецкнига». - 2012. С. 76 - 77.

8. Лебедев А.И., Фалько С.Г. Исследования инновационной активности телекоммуникационных компаний РФ // Экономика, социология и право: Журнал научных публикаций. - № 4 (апрель). 2012.: мат.-лы VIII междунар. научн.-практ. Конференции «Экономика, социология и право: новые вызовы и перспективы», г. Москва / науч.-инф. издат. центр. «Институт стратегических исследований». - Москва: Изд-во «Спецкнига». - 2012. С. 74 - 76.

9. Лебедев А.И. Определение и оценка критических факторов успеха организации, их роль в достижении стратегических целей компании // Экономические и социальные науки: прошлое, настоящее и будущее. Материалы I Международной заочной научно-практической конференции. - М.: Издательский дом «Экономическая газета». - 2012. С. 283 - 285.