

17. Tatarkin A. I., Kuklin A. A., Romanova O. A., Chukanov V. P., Kozitsyn A. A. (1997). Ekonomicheskaya bezopasnost regiona. Edinstvo teorii, metodologii issledovaniya i praktitki [Economic security of region. Unity of theory, research methodology and practice]. Yekaterinburg, Izd-vo Ural. un-ta [Ural State University Publ.], 240.

18. Oleynikova E. A. (Ed.). (2004). Ekonomicheskaya i natsionalnaya bezopasnost: uchebnik [Economic and national security: textbook]. Moscow, Izdatelsto «Ekzamen» [«Examen» Publ.], 768.

19. Denison E. Trends in American economic growth, 1929–1982. (1985). Washington: Brookings institution.

Information about the authors

Bagaryakov Aleksey Vladimirovich (Yekaterinburg, Russia) — PhD in Economics, First Deputy Head, Administration of Governor of Sverdlovsk region (620075, Yekaterinburg, Gorkogo St., 21/23, e-mail: bagaryakov@gov66.ru).

Nikulina Natalia Leonidovna (Yekaterinburg, Russia) — PhD in Economics, Senior Research Scientist, Institute of Economics, the Ural Branch of Russian Academy of Sciences (620014, Yekaterinburg, Moskovskaya St., 29, e-mail: nikulinanl@mail.ru).

УДК 338.242

В. Г. Климов

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ

Целью данного исследования явилось выявление основных проблем и перспектив развития малого предпринимательства в регионах. Методология получения результатов указанной цели заключалась в обобщенном анализе научных и законодательных источников в области экономических и организационных проблем развития малого предпринимательства в регионах России. В результате исследования выявлено, что все более активно действуют на региональном уровнях союзы, ассоциации и другие общественные объединения малых предприятий. Существенно укрепилась система торгово-промышленных палат, обладающая значительным потенциалом в сфере поддержки мелких предпринимателей в регионах. Результаты данного исследования могут быть использованы в работе менеджерами малого предпринимательства и преподавателями высших учебных заведений в сфере подготовки менеджеров по специальности «экономика и управление», а также позволяют сделать ряд выводов: уровень развития малого предпринимательства в регионах, по сравнению развитых зарубежных государств, сравнительно отстает; анализ нормативных актов в сфере малого бизнеса с позиции их влияния на развитие регионов свидетельствует о том, что механизм государственного воздействия включает экономические и организационные меры; малый бизнес имеет ярко выраженную региональную ориентацию.

Ключевые слова: экономика развития региона, малое предпринимательство, рыночная среда, нормативные документы, кредит, налоговые льготы

В становлении и развитии социально ориентированной рыночной экономики регионов немаловажная роль отводится малому предпринимательству. Малое предпринимательство является существенной составляющей и массовой субъектной базой цивилизованного рыночного хозяйства, неотъемлемым элементом присущего ему конкурентного механизма. Предпринимательский характер малого бизнеса придает рыночной экономике региона должную гибкость, мобилизует крупные финансовые и производственные ресурсы населения, несет

в себе мощный антимонопольный потенциал. Малый бизнес служит одним из факторов структурной перестройки российских регионов, во многом решает проблему занятости и другие социальные проблемы рыночного хозяйства [6]. В условиях современного российского общества энергичное развитие сектора малого бизнеса может быть единственным источником реальной реструктуризации общества, обеспечивающей ориентацию всех основных участников экономических и социальных процессов на объективно определенное участие в функцио-

нировании рыночного механизма. В настоящее время почти треть трудоспособного населения регионов России в той или иной мере связана с малым бизнесом. В эту группу входят несколько миллионов реальных собственников, менеджеров, финансистов, организаторов производства, прошедших и ежедневно проходящих суровую школу выживания. Практика показывает, что технический прогресс, наиболее полное удовлетворение потребительского спроса сегодня во многом определяются эффективностью работы небольших предприятий в регионах. Малый бизнес находится в центре интересов современного общества, затрагивает жизнь всего населения. Немногие сектора экономики могли бы функционировать без нескончаемого потока его продукции и услуг. Исследования показывают, что основные идеи и изобретения чаще поступают от малых, нежели от крупных предприятий. По нашему мнению, функционирование региональных предприятий будет и в дальнейшем способствовать распространению современной продукции и услуг для потребителей.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что, во-первых, формирование и развитие регионального малого предпринимательства являются основными условиями становления конкурентной рыночной среды, от чего зависит эффективность антимонопольной политики и успех рыночных преобразований; во-вторых, малый бизнес не получил в России должного развития и не полностью реализует функции, присущие ему в развитых рыночных системах. Рыночные преобразования в России активизировали исследования по проблемам предпринимательства, конкуренции, малого бизнеса. Среди наиболее важных исследований, следует отметить работы таких авторов, как Л. Абалкин, А. Афанасьев, В. Н. Белкин, А. Блинов, В. С. Бочко, Н. Иванов, Е. М. Казаков, А. А. Куклин, Ю. Г. Лаврикова, Г. Поляк, А. И. Татаркин, А. Г. Шеломенцев, А. Шурус, Н. Шмельёв и др. Мировая практика убедительно свидетельствует, что даже в странах с развитой рыночной экономикой малое предпринимательство оказывает существенное влияние на развитие народного хозяйства, решение социальных проблем, увеличение численности занятых работников¹.

¹ Мировой опыт свидетельствует, что при становлении рыночных отношений особенно нуждается в государственной поддержке малый бизнес. Об этом говорит и практика Японии, в хозяйстве которой мелкие предприятия играют

По численности работающих, по объему производимых и реализуемых товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг субъекты малого предпринимательства в отдельных странах занимают ведущее место. Высокая приспособляемость малого бизнеса и массовый охват практически всех сфер производства, внутреннего регионального рынка обеспечивают устойчивость развития экономики и способствуют стабильности социального и политического климата.

С одной стороны, владельцы малых предприятий являются мелкими собственниками и объединены едиными корпоративными интересами. С другой стороны, представителей малого бизнеса отличает то, что условия их жизни и деятельности, а также положение активного производителя и одновременно потребителя на внутреннем рынке принуждают их в повседневной деятельности к упрочению связей со своими постоянными и потенциальными клиентами из различных социальных групп. Это и определяет общественное поведение представителей малого бизнеса, основанное на прямой зависимости от местных и национальных условий и интересов. Практически во всех регионах Российской Федерации разработаны и реализуются программы развития экономической и социальной сферы регионов, в которых приоритетным направлением является развитие малого предпринимательства. Также в регионах действует система общественных организаций, которые способствуют развитию предпринимательства, улучшению институциональной среды развития бизнеса [2]. Основная цель системы предпринимательства состоит в эффективном осуществлении предпринимательской функции экономического развития страны, в результате и благодаря чему обеспечивается прирост, а за счет рационального использования факторов производства и факторов производительности труда — воспроизводство общественного продукта. Таким образом, совпадают цели развития предпринимательства и цели развития национальной экономики. В целом уровень развития малого предпринимательства в России, измеряемый по общепринятым в промышленно развитых странах показателям, явно недостаточно высок. Так, на 1 тыс. россиян приходится в среднем лишь 6 малых предприятий, тогда как в странах —

важнейшую роль, на их долю приходится 90% общего числа компаний, около 55% реализованной продукции и 80% численности занятых в промышленности.

членах ЕС — не менее 30 [5]. Лишь Москва и Санкт-Петербург по плотности распространения малого предпринимательства приблизились к уровню Западной Европы. На тысячу их жителей приходится 20 и 23 малых предприятий соответственно. Не менее высок разрыв в уровнях развития малого бизнеса, измеряемых другими показателями. В России доля малых предприятий в общем числе предприятий составляет 29%. В странах ЕС только микропредприятия составляют более 90% от общего числа предприятий. Доля российских малых предприятий в обеспечении занятости — лишь 10% от общего числа работающих постоянно на всех предприятиях. В странах ЕС данный показатель для сектора малых и средних предприятий — порядка 65% [5].

Как результат анализа данных факторов на процесс становления и развития регионального предпринимательства, обосновываются приоритетные направления формирования региональной политики в области развития малого бизнеса. Государственное регулирование и поддержка играют исключительно важную роль в развитии предпринимательства. Анализ нормативных актов в этой сфере с позиции их влияния на развитие предпринимательства в России позволяет определить, что механизм государственного воздействия включает организационно-управленческие и экономические меры. Рыночные реформы в России законодательно закрепили многообразие форм собственности и регулирование связанных с ними гражданских правоотношений, сделали возможным развитие свободного предпринимательства. Анализ публикаций показывает, что государство в развитой рыночной экономике решает различные задачи и выполняет функции по регулированию и поддержке предпринимательства.

Нормативно-правовая база хозяйственной деятельности малых предприятий формируется в ходе реформ на федеральном и региональном уровнях. В этой связи следует отметить, что в настоящее время в России действует несколько десятков федеральных нормативно-правовых актов, касающихся малого бизнеса, в числе которых несколько федеральных законов, указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ, а остальное (около половины) — директивные и циркулярные письма министерств и ведомств «локального характера». Эти государственные акты, наряду с Гражданским кодексом РФ, образовали основу

правовой базы малого предпринимательства и, безусловно, сыграли немалую положительную роль в его развитии.

Все более активно действуют на федеральном и региональном уровнях союзы, ассоциации и другие общественные объединения малых предприятий. Существенно укрепилась система торгово-промышленных палат, обладающая значительным потенциалом в сфере поддержки мелких предпринимателей. Вторую группу мер поддержки предпринимательства составляют различные фонды, источники их финансирования, рычаги и стимулы как межотраслевого, так и регионального воздействия. В развитии предпринимательства существенную роль играет региональная система регулирования и поддержки малого предпринимательства. Формы и методы реализации региональной политики в отношении малого предпринимательства, с одной стороны, исходят из мер, принимаемых на государственном уровне, с другой — определяются задачами развития и спецификой каждого конкретного региона. Большое значение в системе управляющего воздействия имеют конкретные формы и методы взаимоотношений администрации с предпринимательством, механизм его поддержки [4]. Одна из основных форм помощи в развитии предпринимательства, особенно на начальной стадии — предоставление субъектам предпринимательства кредитов. Кредиты могут предоставляться непосредственно администрацией из бюджета и внебюджетных средств, либо через банки, в т. ч. в порядке долевого участия, исходя из целесообразности развития на территории той или иной сферы предпринимательства.

Важной сферой регулирования является применение финансовых методов в отношении тех рыночных структур, которые работают с предприятиями малого бизнеса. Здесь может применяться снижение ставки налогообложения организаций, кредитующих малые предприятия, предоставление им со стороны местной администрации финансовых гарантий [3]. В качестве гарантий администрацией могут быть использованы финансовые средства бюджета, объекты муниципальной собственности, недвижимости. Государственная поддержка предпринимательства сдерживается макроэкономическими условиями. Основные мероприятия данных программ направлены, прежде всего, на разрешение проблем, сдерживающих развитие предпринимательства, таких как:

— несовершенство системы налогообложения;

— нестабильность бюджетного финансирования федеральной и региональных программ поддержки малого предпринимательства;

— неразвитость механизмов финансово-кредитной поддержки и страхования рисков малых предприятий;

— отсутствие механизмов самофинансирования (кредитные союзы, общества взаимного страхования и др.);

— ограничение доступа малых предприятий к производственным мощностям и имуществу реструктуризируемых предприятий;

— отсутствие надежной социальной защищенности и безопасности предпринимателей;

— организационные проблемы взаимодействия малого бизнеса с рынком и с государственными структурами;

— административные барьеры на пути развития малого предпринимательства.

Целью программ является обеспечение благоприятных условий для развития предпринимательства на основе повышения качества и эффективности мер государственной поддержки на федеральном уровне. При этом необходимо выделить первоочередные меры, обеспечивающие достижение этих целей:

1. Открытость как при формировании государственной политики поддержки предпринимательства, так и при ее реализации: наличие полной и гласной информации о содержании конкретных мер государственной поддержки; установление открытых процедур распределения средств; публичная отчетность об использовании выделенных на поддержку предпринимательства средств и деятельности соответствующих государственных институтов развития малого предпринимательства в регионе.

2. Учет национальных, региональных и исторических особенностей; поощрение ремесел, народных промыслов, артельных и семейных форм организации предпринимательской деятельности, самозанятости.

3. Постепенный переход от государственного регулирования отдельных аспектов деятельности предпринимательства к саморегулированию через предпринимательские союзы и объединения.

4. Значительное расширение прав и возможностей субъектов Российской Федерации и местного самоуправления в сфере государственной

поддержки предпринимательства при сохранении единства стратегических целей, правовой базы и информационного пространства.

5. Ускоренное освоение современных кредитно-инвестиционных механизмов — лизинга, франчайзинга, специализированных инвестиционных институтов венчурного инвестирования¹.

6. Использование имущества неэффективных и неплатежеспособных предприятий в качестве источника ресурсного обеспечения предпринимательства и создания объектов его инфраструктуры.

7. Формирование информационной сети, расширение информационного поля для предпринимателя; создание доступной любому предпринимателю глобальной информационной сети, содержащей сведения делового характера о законах, налогах, конкурентах, клиентах, состоянии рынка.

Особенностью национальной поддержки малого бизнеса является наличие в законодательстве нескольких определений понятия «малое предприятие»:

1) субъекты малого предпринимательства, которые вправе претендовать на льготы и преимущества, предусмотренные федеральным законодательством;

2) субъекты малого предпринимательства, которые вправе претендовать на льготы и преимущества, предусмотренные субъектам малого предпринимательства региональным законодательством (их определения содержатся в законодательных актах субъектов Федерации);

3) субъекты малого предпринимательства, которые вправе перейти на упрощенную систему налогообложения, а также определение субъектов малого предпринимательства, которые имеют право на льготы по налогу на прибыль. Статус малого предприятия не могут иметь такие некоммерческие организации, как учреждения, потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, фонды и другие [1].

В российской экономике традиционно носителями конкурентных преимуществ являются

¹ Венчурная инвестиция — это своего рода заем для новых компаний, долгосрочный кредит, не подкрепленный гарантиями, но с более высоким, чем в банках, процентом. С развитием компании происходит рост ее активов и ликвидности, что обусловлено возникновением спроса на акции (некотирующиеся), а также возникшей конкуренцией среди желающих приобрести весьма прибыльный бизнес.

крупные производственные комплексы. Именно крупные корпорации, обладающие научно-техническим потенциалом, возможностями мобилизации ресурсов и эффективной интеграции в мирохозяйственные связи, могут выступить основой подъема и ускоренного развития экономики [7]. Предприятия мелкого бизнеса, имеющие, несомненно, большое значение для функционирования рыночной экономики, в настоящее время характеризуются крайне низким техническим уровнем и отсутствием инвестиционных ресурсов, что вызывает необходимость поиска их места в цепочках крупных структур. Политика стимулирования и регулирования региональной предпринимательской деятельности является одним из направлений государственной инвестиционной политики, под которой понимается комплекс целенаправленных мероприятий по созданию благоприятных условий для всех субъектов хозяйствования с целью оживления инвестиционной деятельности, подъема экономики, повышения эффективности производства и решения социальных проблем. Политика стимулирования предпринимательской деятельности в развитых и развивающихся странах различается весьма существенно. В практике промышленно развитых стран преобладают финансовые и инфраструктурные средства стимулирования¹, а в развивающихся государствах и, в частности, в России — фискальные и налоговые средства стимулирования.

Важную роль в региональной экономике играет процесс развития малого бизнеса как инструмента регулирования экономических отношений между отдельными секторами и сферами экономики, различными группами населения. Анализ экономической ситуации в России со всей очевидностью свидетельствует о существенном повышении роли малого предпринимательства, представляющего собой важнейший стратегический ресурс, способный обеспечить экономический рост, эффективность экономи-

ческих взаимодействий и повышение национального благосостояния.

Анализ количественных данных позволяет установить связь привлекательности малого предпринимательства как экономического сектора для населения и региональных условий и факторов формирования среды малого предпринимательства. Исследование данных, характеризующих процесс развития малого предпринимательства в регионах, позволяет определить, что процесс развития предпринимательства неравномерен в различных регионах страны. Малый бизнес, со своей стороны, имеет ярко выраженную региональную ориентацию.

В результате исследования установлено, что малое предпринимательство — неотъемлемый элемент рыночной системы хозяйства, без которого экономика и общество в целом не могут нормально существовать и развиваться. При этом малые предприниматели представляют собой наиболее многочисленный слой частных собственников и в силу своей массовости играют значительную роль не только в социально-экономической, но и в политической жизни страны. Они обеспечивают укрепление рыночных отношений, основанных на демократии и частной собственности, а по своему экономическому положению и условиям жизни они близки к большей части населения и составляют основу среднего класса, являющегося гарантом социальной и политической стабильности. Учитывая сложность происходящих в России преобразований, следует иметь в виду, что базисом экономических реформ в регионах и гарантом их необратимости может служить только многочисленный средний класс общества.

Основу формирования среднего класса составляют именно предприниматели регионов, которые представляют собой одну из реальных сил, обеспечивающих социально-экономическое возрождение России, укрепление ее государственности, сохранение и развитие демократии на местах. В силу объективных причин и факторов на современном этапе социально-экономических преобразований в России вопросы поддержки и развития регионального предпринимательства, и, в первую очередь, малого бизнеса, неизбежно должны выдвигаться в центр государственной политики. По нашему мнению, региональное предпринимательство начинает играть все более весомую роль в развитии национальной экономики, становится важным

¹ С целью стимулирования инвестиций, например, в Сингапуре в последние годы снижены налоги. Выгодность производства побуждает региональные компании привлекать тысячи иммигрантов. Иностранцы граждане вместе с постоянными резидентами — это более трети населения страны, составляющего 5,2 млн чел. С начала 2012 г. в Сингапур приехало около миллиона человек. Этому способствовало разрешение на иммиграцию, принятое правительством для компенсации снижения уровня рождаемости.

фактором социальной и политической стабильности в обществе. Фактически за все годы экономических реформ именно малый бизнес был единственным растущим сектором экономики, обеспечивающим отдачу вложенных средств и

эффективное использование региональных ресурсов. Он вбирал в себя основную часть трудоспособного населения, высвобождаемого из других секторов, снимая тем самым острые социальные проблемы в регионах.

Список источников

1. Анализ проблем малого предпринимательства в Пермской области. Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства. [Электронный ресурс]. URL: http://www.nisse.ru/analytics.html?id=mb_perm (дата обращения 05.05.2012).
2. Белкин В. Н., Антонова О. А., Горбунов В. Д. Организационный капитал предприятия. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. — 164 с.
3. Добронравов А. Н. Финансово-кредитные механизмы поддержки малого предпринимательства // Дайджест-финансы. — 2005. — №2.
4. Льготные кредиты для малого и среднего бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://g2b.perm.ru/news/show/182347> (дата обращения 06.05.2012).
5. Портал малого бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://g2b.perm.ru/> (дата обращения 04.05.2012)
6. Татаркин А. И., Глазьев С. Ю., Черешнев В. А. Прогнозирование социально-экономического развития региона. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. — 1104 с.
7. Шеломентцев А. Г., Ломакин Н. В. Государственное регулирование природопользования в России: механизмы и результаты. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. — 280 с.

Информация об авторе

Климов Владимир Григорьевич (Пермь, Россия) — кандидат педагогических наук, доцент факультета прикладной информатики, Пермская государственная сельскохозяйственная академия (614990, г. Пермь, ул. Петропавловская, 23, e-mail: zito@perm.ru).

V. G. Klimov

Organizational and economic aspects of development of small business in region

By the purpose of the given research was revealing the basic problems and prospects of development of small business in regions. The methodology of reception of results of the specified purpose consists in the generalized analysis of scientific and legislative sources in the field of economic and organizational problems of development of small business in regions of Russia. As a result of research is revealed, that unions, association, and other public associations of the small enterprises more and more actively work at regional levels. System of commercial and industrial chambers having in significant potential in the sphere of support of the fine businessmen in regions essentially has become stronger. Area of application of results of the given research can be used by the managers of small business and teachers of higher educational institutions in the sphere of preparation of the managers in economy and management. The results of research allow to make conclusions: The level of development of small business in regions, in comparison of the advanced foreign states, rather lags behind; the analysis of the normative certificates in sphere of small business from a position of their influence on development of regions testifies, that the mechanism of state influence includes economic and organizational measures; the small business has the brightly expressed regional orientation.

Keywords: economy of development of region, small business, market environment, normative documents, credit, tax privileges.

References

1. Analiz problem malogo i srednego predprinimatelstva v Permskoy oblasti. Natsionalnyy institut sistemnykh issledovaniy problem predprinimatelstva [Case study of small business in the Perm Region. National institute for system studies of entrepreneurship]. Available at: http://www.nisse.ru/analytics.html?id=mb_perm (date of access: 05.05.2012).
2. Belkin V. N., Antonova O. A., Gorbunov V. D. (2011). Organizatsionnyy kapital predpriyatiya [Organization business capital]. Yekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN [Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Science], 164.
3. Dobronravova A. N. (2005). Finansovo-kreditnyye mekhanizmy podderzhki malogo predprinimatelstva [Financial and credit enabling mechanism of small business]. Daydzhest-finansy [Digest-finance], 2.
4. Lgotnyye kredyty dlya malogo i srednego biznesa [Preferential credits for small and medium-sized businesses]. Available at: <http://g2b.perm.ru/news/show/182347> (date of access: 06.05.2012).
5. Portal malogo biznesa [Internet portal of small business]. Availabale at: <http://g2b.perm.ru/> (date of access: 04.05.2012)
6. Tatarkin A. I., Glazev S. Yu., Chereshev V. A. (2011). Prognozirovaniye sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya regiona [Forecasting of socio-economic development of region.]. Yekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN [Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Science] 1104.
7. Shelomentsev A. G., Lomakin N. V. (2011). Gosudarstvennoye regulirovaniye prirodopolzovaniya v Rossii: mekhanizmy i rezultaty [State regulation of ecosystem exploitation in Russia: mechanisms and results]. Yekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN [Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Science], 280.

Information about the author

Klimov Vladimir Grigorjevich (Perm, Russia) — Candidate of pedagogical sciences, senior lecturer of faculty of applied computer science, the Perm State Agricultural Academy (614990, Perm, Petropavlovskaya st., 23, e-mail: zito@perm.ru).

УДК 658.5.011

Ф. П. Зотов, Р. М. Музипов

ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрена практика рационализаторской работы на промышленном предприятии как инновационного инструмента экономического развития. Сделана попытка совместить наработанный опыт рационализаторской работы с возможностями инструментов и методик современных управленческих технологий. Инструменты и методики технологий предложено освоить участникам сформированных межфункциональных команд 4 типов посредством обучающих программ. Рассмотрены организационные изменения в управлении организацией в качестве инфраструктуры инновационного проекта. Программы предложено распределить по 4 этапам в соответствии с методом PDCA¹. Показано, что формулирование команд и освоение обучающих программ позволят создавать внутренние ресурсы для инновационных проектов по достижению действенных изменений в экономическом развитии предприятия.

Ключевые слова: рационализаторская работа, межфункциональная команда, обучающая программа, инновационный проект, экономическое развитие

Практически в каждую современную технологию в области управления включена тема реализации творческого и интеллектуального потенциала работников организаций. По мнению исследователей этой темы, пренебрежение потенциалом персонала приводит к существенным потерям экономических и финансовых выгод в хозяйственно-экономической деятельности [7].

Авторам представляется наиболее перспективным подход к коммуникациям между персоналом и руководством, при котором деятельность организации разбивается на повседневную деятельность и инновационные проекты (или проекты развития). В рамках повседневной деятельности коммуникации организуются согласно функциональной структуре управления.

А в рамках инновационных проектов организация представляется как система взаимодействия лидеров и команд. Команда на межфункциональной основе создается как малая организация для реализации проектов. Усиливается мотивация при предоставлении членам команд реальной возможности участвовать в выработке и реализации управленческих решений. Возрастает эффективность принятия решений и последующих действий, так как механизм принятия решений приближен к источнику [6].

Безусловно, со стороны руководства организации требуются определенные усилия, чтобы выработать у людей новую привычку делиться идеями и предложениями на благо предприятия. Не принижая роли мотивации, мы считаем, что ключевыми управленческими действиями являются организационные изменения в инфраструктуре управления. На наш взгляд, наиболее убедительно описание организационных изменений представлено Т. Джексоном в работе «Хосин канри: как заставить стратегию работать» [3]. В частности, технология «хосин канри» (*hochin kanri*) связывает организацион-

¹ PDCA — сокращенная запись научного метода, регламентирующая циклические действия в науке: P — *plan* (сформулируй гипотезу и создай экспериментальную базу), D — *do* (проведи эксперимент и проверь гипотезу), C — *check* (подтверди воспроизводимость результатов эксперимента), A — *action* (сделай проверенные гипотезы частью новых рабочих методов) (примеч. авт.).