

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**А.А. Емельянович, Е.А. Кулягина, Е.В. Цуркан**

Конец XX – начало XXI века характеризуется стремительным развитием научно-технического прогресса, позволяющем говорить о небывалом скачке в процессе совершенствования техники и технологий. Масштабность и скорость процессов, происходящих в настоящее время в организации любой отраслевой направленности при взгляде на нее со стороны, поражает воображение.

В последние десятилетия, слова «инновация», «инновационный» стали как никогда популярны, что, вероятно связано как раз с быстро меняющимися рынками техники и технологий. При более детальном исследовании деятельности многих современных организаций складывается впечатление, что развитие происходит вопреки желаниям и действиям ее сотрудников, а часто, особенно, когда руководитель не является собственником организации – вопреки действиям и целям ее первого руководителя.

Инновационное управление всегда ориентировано на изменения, динамику, развитие, не приемлет состояние равновесия в среднесрочных и долгосрочных периодах. При таком управлении всегда приветствуется нестандартный взгляд на ситуацию, креативные методы и подходы к использованию имеющихся и потенциальных возможностей организации, способностей сотрудников.

Одной из причин проблем и трудностей, с которыми может столкнуться предприятие в своем инновационном развитии, является обнаружившаяся неспособность руководителей и специалистов просчитывать возможные последствия изменений политики государства, изменений тенденций на рынке [1]. Этот же тезис применим и для самого процесса управления: если менеджер не способен своевременно понять, что установившаяся на возглавляемом им объекте система управления уже изжила себя, не позволяет развиваться и максимизировать эффект от управления – может наступить кризис. Применительно к жизненному циклу организации виды управленческих кризисов достаточно подробно отражены в модели жизненного цикла Адизеса. Приближаясь к порогу окончания каждого этапа развития пока кривая жизненного цикла идет вверх, руководитель/собственник компании должен постоянно менять подход к управлению, так как само развитие организации требует этого. Труднее всего руководству удержаться и предусмотреть нововведения в управлении на стадии жизненного цикла «Расцвет», когда успех от результатов деятельности может притупить бдительность к признакам, свидетельствующим о начале спада деятельности.

Инновации в сфере управления всегда представляют собой отход от традиционной сложившейся системы управления, значительно изменяющий суть самой работы менеджеров.

Управленческие инновации можно условно разделить на три вида исходя из функций субъекта инноваций. Компания, либо физическое лицо (конкретный руководитель), может применить абсолютно новые ранее не использованные приемы и методы управления и выступить в этом смысле в роли «субъекта-инициатора» (далее – «Инициатор»), чей опыт, в случае его успешности, будет использоваться другими. Первоначально это будут организации той же отраслевой принадлежности, т.е. конкуренты, партнеры, либо компании, входящие в один холдинг с «инициатором», если холдинг имеет место быть. Инновации в сфере управления могут дать большие преимущества вводящей их компании и привести к глубинным изменениям не толь-

ко в ее сфере деятельности, но часто и в отраслевой экономике, и в экономике страны в целом.

Вторая модель представляет собой адаптацию успешно примененных новых методов и приемов управления «Инициатора» к имеющимся возможностям, особенностям и потенциалу другого субъекта. Такая модель может рассматриваться как модель «субъект-адаптер» (далее – «Адаптер»). Успешное применение такая модель в масштабах всей страны прошла в Японии: именно принятая как основа и адаптированная к национальным особенностям теория «Инициатора» Эдварса Деминга трансформировалась впоследствии в японскую модель менеджмента, позиционируемую чаще всего как самостоятельный инновационный продукт управления.

После того, как новый прием и/или метод управления, либо их совокупность впервые была разработана, применена «Инициатором», транслирована, опробована, адаптирована многократно «Адаптерами», инновации оформляются (де-факто, либо документально) как система и далее внедряются произвольно, либо принудительно в более массовый сегмент «субъектов-последователей» (далее – «Последователи»).

Как уже говорилось выше, управленческие инновации, на взгляд автора, представляют собой не только нововведения в глобальном смысле этого слова, т.е. как ранее никогда никем не использованные приемы и методы управления, но и как новый, ранее не применявшийся стиль, способ управления на данном конкретном объекте (предприятие, организация, структурное подразделение и т.п.).

«Адаптеры» могут использовать и адаптировать методы и приемы не одного, а нескольких «Инициаторов». В случае нахождения ими нового подхода, эффективно сочетающего элементы различных «Инициаторов», «Адаптеры», в сущности, сами становятся «Инициаторами», так как формируется уже совершенно новый метод управления.

В восприятии людей инновации прежде всего ассоциируются с технологическими и продуктовыми решениями, в последнее время еще с информационными технологиями. Однако успешность инновационного развития в этих областях часто напрямую зависит от способности быть «последователями» или «адаптерами» в применении инноваций в сфере принятия управленческих решений, подборе кадров, формировании организационной структуры предприятия, ее реформировании [1].

Неверный выбор модели осуществления инноваций может привести к отсутствию инновационной деятельности на предприятии. Для эффективного управления инновационной деятельностью на предприятии могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

1. Организация эффективной службы подбора кадров, специалисты которой были бы способны разработать специальные критерии как для эффективных управленцев, так и для сотрудников инновационного направления деятельности.

2. Разработка HR-службой предприятия внутренних профессиональных стандартов, системы компетенций, требований к образованию и личностным характеристикам для вышеперечисленных категорий сотрудников, включая такое качество, как креативность. Разработанный инструментарий по выявлению способности к генерации идей, выработке креативных решений с учетом специфики деятельности предприятия, его отраслевой направленности само по себе является инновацией [1].

3. Выбор руководством организации эффективной модели инновационного развития, соответствующего его отраслевой принадлежности, потенциалу, жизненному циклу.

4. Отдельное внимание при разработке инновационной политики предприятия необходимо акцентировать на развитие инноваций в области принятия

управленческих решений, при подборе кадров, формировании организационной структуры, своевременном ее реформировании [3].

Любые мероприятия, позволяющие в конечном итоге повысить эффективность управления инновациями, должны быть направлены на выпуск конкурентоспособной продукции или предоставление конкурентных услуг с обязательным условием получения дополнительной прибыли.

Менеджер, способный к инновационным подходам в управлении, должен обладать в обязательном порядке личностными качествами, которые желательны для руководителя на любом этапе жизненного цикла организации, но для менеджера-новатора они являются обязательным и неперенным условием:

- оптимизм, способность сосредоточиться на положительных сторонах вопроса, проблемы;

- решительность: способность к принятию решений;

- ответственность: способность нести личную ответственность за результаты принятых решений, как положительных, так и отрицательных;

- креативность: талант находить нестандартные решения проблемы, нестандартные способы достижения необходимого результата, способность посмотреть на вопрос с отличной от традиционной точки зрения;

- харизматичность: наличие умения и навыков вести за собой коллектив, заинтересовать;

- стрессоустойчивость: повышенная сопротивляемость влиянию негативных факторов внешней среды и возможных внутренних проблем;

- профессионализм: высокий уровень компетенций в вопросах, которые являются первоочередными, умение эффективно применять свои знания и навыки; постоянное стремление к познанию нового и самообразованию.

В целях определения качеств эффективного руководителя, было проведено анкетирование среди студентов Новосибирского государственного архитектурно-строительного университета (Сибстрин). Результаты анкетирования подтверждают наметившуюся в последние годы тенденцию: девушки более социально активны, нацелены на карьеру, амбициозны, по сравнению с юношами, менее самокритичны. Кроме того, анкетирование выявило нежелание молодежи становиться руководителями и предпринимателями из-за желания уйти от ответственности.

С целью более объективного исследования готовности потенциальных менеджеров к переменам, проведено дополнительное тестирование среди новосибирских школьников и студентов НГАСУ (Сибстрин), целью которого является выявление причин их интолерантности к состоянию неопределенности, характерному для инновационных преобразований и доминирующей роли участников тестирования в инновационном процессе.

Согласно полученным результатам, школьникам свойственна энергичность, повышенный жизненный тонус, умение находить выходы из сложных ситуаций, обращаться к новым источникам для решения новых задач, а также вера в себя, в свои достоинства и в свои силы, в то, что все возможно, стоит только захотеть. Студенты же, в отличие от школьников, более оптимистичны, им свойственна вера в успех, они не фиксируются на проблемах, а ищут возможности их решения, но они менее энергичны и менее ориентированы на освоение нового.

Результаты второго теста позволили обнаружить основной источник интолерантности к неопределенности, выбрав одну из возможных причин: новизну проблемы, сложность проблемы или неразрешимость проблемы.

Опрос показал, что вне зависимости от возраста сегодняшняя молодежь боит-

ся перемен и неопределенности из-за сложности проблем, которые могут возникнуть, боится выйти из своей зоны комфорта и столкнуться с чем-то новым. Особенно страх свойственен молодым людям, которые в принципе по итогам тестов показали меньшую готовность к переменам, чем девушки, меньший уровень оптимизма.

Третий тест проводился с целью выявления роли в инновационном процессе. Для большинства опрошенных школьников наиболее подходящей ролью в инновационном процессе оказалась роль «доработчик», они склонны превращать абстрактные идеи в практические методы. А вот студенты готовы не только воплощать в жизнь идеи, но и находить ответы, разрабатывать стратегические планы.

Автор теста Питер Меррил считает, что инновационная деятельность представляет собой всегда командное взаимодействие, и только сотрудничество единомышленников, каждый из которых выполняет роль, наиболее подходящую ему в инновационном процессе, поможет принести наибольшую пользу в многогранном мире инноваций.

Содержание изученного материала, а также результаты проведенных опросов и исследований позволяют сделать вывод о необходимости научно-практического подхода к исследованию инновационных подходов к управлению, подбору руководящих кадров в период перемен на предприятии, в отрасли, структурных изменений в экономике.

#### Литература и источники:

1. Емельянович А. А., Кулягина Е. А., Цуркан Е. В. Повышение эффективности управления инновационной деятельностью на предприятии // Инновационное развитие экономики. 2016. № 6 (36). С. 20-24.
2. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цикл PDCA Деминга. Современное Развитие // Проблемы экономика и менеджмента. – 2016. - № 2(54) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/tsikl-pdca-deminga-sovremennoe-razvitie>. - Загл.с экрана (дата обращения 22.01.2017).
3. Король А.Н., Смольников Е.В. Предпосылки развития управленческих инноваций // Экономические науки. – 2011.- № 8(81). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsn.ru/articles/index/201108>. - Загл.с экрана (дата обращения 22.01.2017).
4. Открытая школа бизнеса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.obs.ru/article/91/>. - Загл.с экрана (дата обращения 19.01.2017).
5. Психолог-практик.рф. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://brainmod.ru/tests/catalog/personal-change-readiness-survey/>.- Загл.с экрана (дата обращения 19.01.2017).
6. Психологи: социальная сеть работников образования nsportal.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nsportal.ru/shkola/psikhologiya/library/2012/12/02/novyuy-oprosnik-tolerantnosti-intolerantnosti-k>. - Загл.с экрана (дата обращения 19.01.2017).
7. Терехова Н.А., Вишнева Н.Э., Бабкина Е.В. Социальные роли новаторского типа и динамика их формирования // Психология в экономике и управлении. – 2010 - №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mymoney.pro/archives/1802>. - Загл.с экрана (дата обращения 19.01.2017).