

М.М. Глазов, И.П. Фирова

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИННОВАЦИОННОЙ
ВОСПРИИМЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНКА**

M.M. Glazov, I.P. Firova

**MANAGEMENT OF DEVELOPMENT
OF THE INNOVATIVE SUSCEPTIBILITY
OF THE ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF THE MARKET**

В статье рассмотрены принципы управления, направленные на усиление инновационной восприимчивости; представлено обоснование концепции создания механизма управления развитием инновационной восприимчивости, отвечающей требованиям изменяющейся внешней среды; исследованы основные функции управления на примере управления развитием инновационной восприимчивости организации; предложены конкретные процедуры в рамках каждой основной функции управления.

Ключевые слова: менеджмент в инновационной сфере, принципы управления, механизм управления, инновационная восприимчивость организаций, инновационная деятельность.

In article the principles of management directed on strengthening of an innovative susceptibility are considered; the substantiation of the concept of creation of the mechanism of management is presented by development of the innovative susceptibility which are meeting the requirements of the changing environment; the basic functions - of management on an example of management are investigated by development of an innovative susceptibility of the organisation; concrete procedures within the limits of each basic function of management are offered.

Keywords: management in innovative sphere, management principles, the management mechanism, an innovative susceptibility of the organisations, innovative activity.

Выделение в национальной экономике инновационной сферы привело к тому, что переход организации на качественно новый уровень конкуренции – стадию инноваций – обуславливается ее способностью к инновационным переменам. В этой связи представляется необходимым рассмотреть и проанализировать факторы, которые составляют основу концепции развития инновационной восприимчивости организаций. Безусловно, выделение в структуре национальной экономики инновационной сферы обуславливает появление новой системы взглядов на управление организацией в этой сфере. На наш взгляд, если предметом изучения традиционного управления являются отношения, которые складываются в процессе производственной и управленческой деятельности коммерческой организации, то предмет управления в инновационной сфере – отношения, которые формируются между участниками инновационной сферы: коммерческой организацией и государством, общественными организациями, фундаментальной наукой, организациями, осуществляющими НИОКР, инве-

стиционными фондами [Валдайцев, с. 21]. В соответствии с выделенными фазами инновационного процесса и существующей специализацией управление в инновационной сфере должно охватывать управление наукой (фаза 1), НИОКР (фазы 2, 3), инновациями (фазы 4, 5), инновационной восприимчивостью организаций (фаза 6), модификацией, совершенствованием инноваций или их плановой ликвидацией (фаза 7). При этом процесс управления одной организации может включать все указанные фазы инновационной деятельности, но чаще всего он имеет лишь некоторые из них. На рис. 1 представлены фазы цикла инновационной деятельности и соответствующие им объекты управления.

Объектом управления в фазе 1 будет процесс теоретических разработок, результатом управления – инновационная идея. Объектом управления фазы 2 является процесс управления НИОКР, результатом – новшество. В фазе 3 объект управления – процесс разработки технического проекта, результат – опытный образец нового продукта. В фазах 4, 5 объектом управления служит процесс внедрения новшества, коммерциализация инновации. Результат – повышение конкурентоспособности организации.



Рис. 1. Объекты управления по фазам инновационного процесса

В фазе 6 объектом управления является процесс инновационной восприимчивости. Результат аналогичен результатам фаз 4, 5. В фазе 7 объект управления – процесс плановой ликвидации устаревшего нововведения. Результат – сохранение конкурентоспособности организации. Вместе с тем, использование инноваций (фаза 6) – неперемное условие усиления конкурентоспособности организации, обусловленное теми реалиями, которые были рассмотрены ранее.

На наш взгляд, если трактовать инновации за пределами технологического детерминизма, т. е. как инновации на основе знаний, информационные, социальные, организационно-управленческие, то очевидна необходимость выделе-

ния в качестве объекта управления в инновационной сфере именно инновационной восприимчивости организации к тем инновациям, которые являются результатом использования интеллектуального капитала самой организации, или инновациям, существующим в инновационной сфере.

Рассматривая в качестве объекта управления инновационную восприимчивость организаций, «инновационной» организацией следует называть организацию, способную к инновационным переменам, что в свою очередь позволяет рассматривать менеджмент в инновационной сфере не как функциональную область менеджмента, а как общий менеджмент, предметная область которого входит в круг интересов всех организаций, занимающихся бизнесом. Менеджмент в инновационной сфере приобретает общесистемную значимость. Так, в условиях агрессивной и меняющейся внешней среды успех и конкурентоспособность организации определяются в первую очередь приспособляемостью к внешней среде посредством учета факторов макро- и микроперемен с помощью управления восприимчивостью к инновациям в инновационной сфере, а лишь затем внутренними факторами производства, такими, как труд, земля, капитал. Отметим, что понятие «восприимчивость» следующее: «сложный процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий отражение объективной реальности и ориентировку в окружающем мире» или «способность воспринимать, различать и усваивать явления внешнего мира». В лингвистике восприятие предполагает действие механизмов, обеспечивающих переход от первичного описания информации к ее интерпретации как определенной единицы системы, т. е. идентификации [Завлин, с. 35].

На основании приведенных дефиниций инновационную восприимчивость можно охарактеризовать, с одной стороны, как свойство организации, выраженное в ее способности обнаружить инновации в инновационной сфере, различить и идентифицировать их отдельные признаки, выделить в них информативное содержание, адекватное цели действия, сформированному образу развития организации и принять инновацию к использованию в целях повышения своей конкурентоспособности. С другой стороны, инновационная восприимчивость представляет собой процесс оценки инновации, инициации ее принятия, осуществления инновации и рутинизации (превращения инновации в привычную процедуру, которая характеризуется предсказуемой структурой поведения работников и повторяющимися схемами деятельности) [Завлин, с. 36].

На наш взгляд, восприимчивость зависит не только от характеристик объекта восприятия и психологических особенностей субъекта, но также и от той деятельности, в которую вовлечены процессы восприятия. Таким образом, усиление способности организации к восприятию инноваций, благодаря созданию механизма управления развитием инновационной восприимчивости организаций к изменяющимся условиям внешней среды, – важнейшая задача менеджмента в инновационной сфере.

По мнению авторов, для того чтобы создать механизм управления развитием

инновационной восприимчивости организаций, необходимо принять во внимание требования законов и закономерностей внешней среды, являющейся источником воздействий на организацию, которые, в свою очередь, вызывают необходимость инновационных преобразований элементов производственно-хозяйственной системы организации. Авторы считают возможным предложить следующую концепцию создания механизма управления развитием инновационной восприимчивости, отвечающую требованиям изменяющейся внешней среды (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальная схема создания механизма управления развитием инновационной восприимчивости

Блок 1. Основой создания механизма управления развитием инновационной восприимчивости организации являются законы и закономерности существования организации в изменяющейся внешней среде.

Блок 2. Базисным элементом механизма развития инновационной восприимчивости организации должны стать императивы управления как безусловные требования к формированию системы управления, трансформирующиеся в цели высшего порядка, и обеспечение их равновесия. Использование императивов управления позволит реализовать требования законов и закономерностей.

Блок 3. Принципы управления, соответствующие выделенным императивам управления, регламентируют функционирование механизма и реализуют требования, обусловленные императивами управления.

Блок 4. Преобразования элементов системы управления в соответствии с принципами управления обеспечивают ее развитие для принятия инноваций.

При этом предполагается применение принципов управления на основе практического мирового опыта работы организаций и современных концепций управления. В соответствии с представлениями авторов преобразование элементов системы управления предполагает использование следующих принципов: принципы управления, инициирующие развитие инновационной восприимчивости организаций (рис. 3); принципы управления, способствующие созданию организационных предпосылок для усиления инновационной восприимчивости (рис. 4).

Таким образом, основным фактором эффективности развития инновационной восприимчивости организаций в инновационной сфере является сокращение продолжительности инновационного процесса в рамках инновационного цикла: фундаментальные исследования – НИОКР – внедрение новшеств – использование инноваций, что, в свою очередь, достигается за счет преобразования элементов, составляющих механизм развития инновационной восприимчивости организаций.

1. Организация процесса управления по цепочке ценностей способствует развитию инновационной восприимчивости следующим образом:

- организация становится открытой для принятия инноваций; объединение в рамках цепочки ценностей позволяет включать в процесс оценки, инициации и осуществления инноваций организации поставщиков, потребителей, индивидуальных клиентов;

- появляется возможность ведения единой политики внедрения и использования «ноу-хау», патентов, совместного лицензирования, научного партнерства, создания системы экономической безопасности; увеличиваются инвестиционные возможности финансирования за счет создания инвестиционных фондов в рамках партнерства участников цепочки ценностей, предполагающих целевое использование средств на инновации;

- снижаются риски инвестиций и организационные риски.

2. Создание процессно-ориентированной структуры управления с предпринимательскими подразделениями формирует в организации дух предпринимательства, заинтересованность в разработке и использовании инноваций вследствие отсутствия формализации процедур, межфункциональных перегородок, замкнутости и изолированности подразделений.

При этом наличие горизонтальной комплексности и ответственности за весь процесс в результате процессной департаментизации предполагает инновационную деятельность и принятие инноваций как необходимого элемента существования подразделения для реализации интересов потребителя.

3. Оценка значимости персонала в составе активов организации как интеллектуального капитала, социальная защищенность работников, формирование у них высших потребностей в процессе применения социально-психологических методов управления личностью – все это позволит стимулировать инициативность и восприятие инноваций каждым сотрудником организации независимо от его должности.



Рис. 3. Принципы управления, инициирующие развитие инновационной восприимчивости организаций в инновационной сфере



Рис. 4. Принципы управления, направленные на усиление инновационной восприимчивости

4. Создание межличностных организационных отношений, способствующих инновационной восприимчивости, принятие политики внедрения нововведений, влияние с помощью компетенции и сотрудничества сделает возможным снижение организационных рисков внедрения инноваций.

Следовательно, развитие инновационной восприимчивости организации формирует основу бренда организации, увеличивает капитализацию, делает компанию привлекательной для инвесторов и повышает ее конкурентоспособность.

Безусловно, управление представляет собой процесс целенаправленного воздействия на объект управления с целью обеспечения его функционирования в заданном режиме. При этом основными функциями управления являются: предвидение (разработка программы действий); организация (построение социального «организма»); распорядительство (управление людьми); координация (согласование действий и слияние усилий); контроль (сравнение фактического состояния с запланированной программой действий) [Кирсанов, с. 19]. Их особенность состоит в том, что они формируют «ядро» процесса управления и наполняют его содержанием.

Рассмотрим сущность основных функций управления на примере управления развитием инновационной восприимчивости организации. В данном случае объектом управления является процесс инновационной восприимчивости, а в качестве субъекта управления может выступать созданный координационный центр по развитию инновационной восприимчивости. В его состав должны войти руководители всех линейных и функциональных подразделений организации. В рамках каждой основной функции управления выделяются конкретные процедуры, прохождение которых контролирует координационный совет.

При этом процедуры управления в рамках функции предвидения следующие: формирование образа инновационной восприимчивости на основе применения критерия эффективности «изменение внешней среды, направленное на получение выгоды посредством воздействия на свое окружение инновациями»; разработка политики инновационной восприимчивости по таким этапам процесса инновационной восприимчивости, как оценка, инициация, осуществление, рутинизация.

На наш взгляд, оценку инноваций следует осуществлять по следующим группам критериев [Брунер, с. 207]: соответствие целям организации (миссии, представлениям о допустимом риске и времени внедрения); рыночные критерии (вероятность коммерческого успеха, ожидаемый рост продаж, воздействие на существующие продукты, предполагаемые затраты и доходы, поведение конкурентов, источники дополнительных средств); научно-технические критерии (согласованность с общей стратегией научных исследований, вероятность технического успеха, патентная чистота, наличие научно-технических ресурсов); финансовые критерии (влияние на другие проекты, движение затрат и доходов во времени); производственные критерии (издержки и безопасность производства, необходимая кооперация, производственные мощности); экологические крите-

рии (воздействие на окружающую среду, расходы на утилизацию отходов, дополнительное энергопотребление).

Авторы считают, что наибольший интерес представляет разработка политики инновационной восприимчивости на этапах инициации, осуществления инновации и рутинизации, которая должна быть направлена на решение следующих конкретных задач:

- высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание тех направлений деятельности, которые уже не способствуют повышению производительности и эффективности, и направление их на поддержку нововведений;

- предоставление времени наиболее опытным и высококвалифицированным специалистам для работы над инновациями в целях получения перспектив в будущем;

- тестирование жизнеспособности каждого продукта, услуги, процесса, рынка, канала распределения, потребителя, формы конечного использования для получения объективного ответа на вопрос: требуется ли внедрение инноваций в существующих условиях и какие из них можно и нужно использовать;

- систематическое проведение ревизии в целях ликвидации старых активов (услуг, товаров, процессов, рынков) для высвобождения ресурсов на поддержку нововведений;

- решение вопросов: каково значение понятия эффективности в данной области производства и что под этим подразумевает производитель и потребитель, для того чтобы выбрать необходимые инновации;

- непрерывное и систематическое совершенствование создаваемого организацией во внутренней и внешней среде (товаров и услуг, производственных процессов, маркетинга, обслуживания, технологии, подготовки и обучения кадров, использования информации) с помощью инноваций, основанных на знаниях; совершенствование должно проводиться в соответствии с запланированным годовым процентным показателем в большинстве направлений деятельности;

- определение новых перспективных возможностей организации (например, предоставление результатов в ежемесячных отчетах, которые оказались лучше запланированных по показателям объемов продаж, доходов, прибыли);

- выделение сотрудников для реализации инновационных проектов и назначение самых надежных и компетентных из них руководителями, ответственными за реализацию наиболее многообещающих проектов;

- организация инновационной деятельности как функции каждого подразделения и уровня управления;

- проведение систематизации инновационной деятельности: изучение изменений, которые могут стать нововведениями;

- тестирование инновационных возможностей на соответствие принципам ключевых реалий: стратегии, принятому понятию эффективности, новой ценности для компании, плановой организованной ликвидации;

- проверка всех усовершенствований и нововведений в небольшом мас-

штабе путем предварительных испытаний;

- нахождение заинтересованных лиц во внедрении инновации (активного защитника новой идеи из состава организации или потребителя, участвующего в сотрудничестве с производителем);

- формирование двух бюджетов: сметы текущих расходов на поддержание деятельности организации на существующем уровне; бюджета расходов перспективного развития на основе инноваций, символизирующего приверженность идее инновационной восприимчивости;

- сохранение фундаментальных аспектов деятельности (миссии и системы ценностей организации, определения производительности и результатов);

- создание партнерства в изменениях через инновации как фундамент стабильных отношений, преобразование трудовых отношений в длительное сотрудничество в процессе (и с целью) инноваций;

- использование новых информационных технологий для оповещения всех служащих о нововведениях с целью создания равновесия между переменами и стабильностью;

- организация личного общения для увеличения доверия, получения возможности лучше узнать и понять друг друга в целях развития инновационной восприимчивости;

- включение новаторов организации в менеджмент среднего или высшего звена;

- разработка системы постоянного поощрения работников-новаторов (компенсации, вознаграждения, благодарности), поскольку сотрудники, регулярно проявляющие инициативу и предлагающие инновации на основе знаний, вносят рационализаторские предложения, совершенствуют производство и систему управления, заслуживают признания наравне с изобретателями.

Процедуры управления в рамках функции организации: формирование организационного плана развития инновационной восприимчивости, направленного на реализацию принятой политики инициирования инноваций (данный план составляется на основе использования законов, закономерностей, императивов и принципов управления); организация преобразований элементов системы управления, которая осуществляется на основе организационного плана развития инновационной восприимчивости.

Процедуры управления в рамках функции распорядительства: формирование потенциала инновационной восприимчивости с учетом факторов, определяющих развитие инновационной восприимчивости; регулирование процесса преобразований элементов системы управления, которое осуществляется в соответствии с анализом отклонений фактического состояния потенциала от запланированного.

Процедуры управления в рамках функции координации – это координация деятельности по развитию инновационной восприимчивости организации.

Процедуры управления в рамках функции контроля: оценка параметров потенциала инновационной восприимчивости организации на основе факторов,

характеризующих усиление инновационной восприимчивости, осуществляется по пятибалльной шкале: отсутствие фактора – один балл, наличие – максимум пять баллов; анализ результатов преобразования элементов системы управления является основой координации деятельности по осуществлению развития инновационной восприимчивости.

На наш взгляд, взаимосвязь между функциями управления развитием инновационной восприимчивости можно представить в виде схемы функционирования механизма управления развитием инновационной восприимчивости организаций (рис. 5).



Рис. 5. Схема взаимосвязи общих функций управления развитием инновационной восприимчивости организации

Литература

1. *Брунер Р.Ф., Икер М.Р., Фримен Р.Э., Спекман Р.Е., Тайсберг Э.О.* Инновационный менеджмент. Краткий курс МВА / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 384 с.
2. *Валдайцев С.В.* Менеджмент инноваций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5: Экономика, 2003, № 5, с. 18–39.
3. *Завлин П.Н.* Инновационная деятельность в условиях рынка // Инновации, 2007, № 3, с. 34–41.
4. *Кирсанов К., Сиверин Д.* Инновационный менеджмент в формировании научно-технической политики // Рос. эконом. журн., 2008, № 1, с. 14–23.