

УДК 316.354

Создание модели управления инновационно ориентированным предприятием

А. В. Панфилов

(Донской государственный технический университет)

Выявлены основные противоречия постиндустриального времени и стратегического и инновационного менеджмента. Сформулированы рекомендации по совершенствованию модели социального управления инновационно ориентированным предприятием.

Ключевые слова: социальное управление, инновационное предприятие, управленческая инновация.

Введение. Объявленный Президентом Российской Федерации курс на ускоренную модернизацию российской экономики требует значительного повышения инновационной активности отечественного бизнеса. По данным за 2010 год, только 7,9 % организаций промышленного производства осуществляли технологические инновации [1]. Для качественного технологического скачка этого явно недостаточно.

В подобных условиях доминирующие ныне концепции стратегического и инновационного менеджмента приходят в противоречие со средой, приобретающей постиндустриальный характер. В данном случае предлагается рассматривать в комплексе проблемы как стратегического, так и инновационного менеджмента, хотя традиционно эти два направления развиваются самостоятельно.

В первую очередь рассмотрим те противоречия, которые возникают в связи с ориентацией компании на традиционные типовые структуры как обязательные, которые зачастую становились расточительными, поскольку все их структурные элементы заполнялись штампами без учёта целесообразной специализации и возможной кооперации с другими инновационными предприятиями.

Целью настоящей работы является формулировка рекомендаций по совершенствованию модели управления инновационно ориентированным предприятием.

Основные противоречия постиндустриального времени и стратегического и инновационного менеджмента:

1. Главной целью компании должно являться долгосрочное выживание. Для характеристики продолжительности жизни ведущих американских компаний Р. Фостер и Н. Каплан [2] предложили использовать длительность их пребывания в составе индекса Standard and Poor's (S&P). Так, если в 20—30-е гг. ротация предприятий в индексе составляла около 1,5 % в год и длительность пребывания была равна примерно 65 годам, то в 1998 году ротация составила уже 10 %, а средняя продолжительность пребывания сократилась до 10 лет. О скорости изменений и сложности обеспечения эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе свидетельствует и тот факт, что две трети компаний, приведённых Т. Питерсом и Р. Уотерменом в качестве примеров эффективного менеджмента, потеряли статус лидеров в своих отраслях в течение пяти лет после публикации первого издания соответствующей работы [3].

2. Стратегический менеджмент предприятия должен быть нацелен на обеспечение непрерывного развития компании. Согласно исследованиям [2, 4], в последние десятилетия периоды непрерывного эволюционного развития имеют тенденцию к сокращению. Для характеристики современного процесса экономического развития целесообразно использовать термин не «непрерывная», а «дискретная эволюция». Таким образом, развитие рынка сопровождается постоянными процессами созидания (возникновения новых компаний, организационных форм, знаний и их быстрого эволюционного развития) и разрушения. Успешная деятельность компаний в долгосроч-

ном периоде возможна лишь при ориентации на использование принципа «созидательного разрушения».

3. Одним из важнейших факторов успеха компании в конкурентной борьбе является сильная организационная культура, которая действительно может служить одним из ключевых факторов успеха компании. Руководители малых инновационных организаций видят залог успеха в становлении бизнеса в наличии связей с деловыми партнёрами и органами управления, личных качествах руководителя, таких, как преданность идее, готовность идти на риск, экспертные знания, а также в квалификации команды [5].

Однако обратной стороной силы организационной культуры зачастую является сложность изменения сложившихся стереотипов, норм и правил поведения. Как показывают Р. Фостер и С. Каплан [2], причиной кризиса (а в ряде случаев и банкротства) крупнейших американских компаний послужила косность ментальных моделей их топ-менеджеров, что позволило учёным говорить о «тормозе культурных традиций».

4. Наличие конкретного, имеющего достаточно чёткие границы объекта управления, жизнеспособность которого необходимо обеспечить. Если ранее для проведения границ организации достаточно было выделить лишь базовые производственные функции, то сейчас успех предприятия обеспечивается всей цепочкой создания стоимости, а поддерживающие функции зачастую имеют не менее важное значение, чем производственные. Распространение гибридных форм координации также ведёт к тому, что границы предприятия размываются, особенно если посторонние фирмы вовлекаются в развитие ключевых компетенций.

5. Все НИОКР необходимо проводить внутри компании, так как это обеспечивает ей преимущество и защиту от конкурентов. Однако, как обосновывают ряд учёных [6], наблюдаемый в течение многих лет рост лицензионной торговли связан именно с тем, что всё большее число компаний осуществляет переход на логику «открытых» инноваций. Таким образом, в мире сегодняшней конкуренции «умный» не тот, кто всё разрабатывает сам. «Умный» — тот, кто знает, что есть его модель бизнеса, какие знания нужны для успеха этой модели, где находятся источники этих знаний, как можно договориться с носителями этих знаний и, наконец, как интегрировать огромные массивы внешних знаний со своими собственными в единое целое, чтобы, в конце концов, реализуемая модель бизнеса действительно оказалась успешной.

В современной конкурентной среде шансы на длительный успех имеют лишь компании, готовые к совершению прорывов и проведению постоянных организационных изменений. О трансформации компании свидетельствуют качественные изменения структуры групп интересов или технологии преобразования ресурсов в потребительские ценности. Предпосылкой своевременной и успешной трансформации компании является **успешное социальное управление**, которое включает в себя:

- наличие работоспособной системы раннего обнаружения шансов и угроз во внешней среде;
- высокий уровень гибкости организационных структур и процессов, обеспечиваемый за счёт:
 - продвижения новых сотрудников в высшие эшелоны управления,
 - предоставления максимально возможной автономии структурным подразделениям при интенсивной латеральной коммуникации,
 - уменьшения срока действия мероприятий,
 - создания финансовых резервов,
 - привязки доходов сотрудников к финансовым результатам компании,
 - внедрения универсального оборудования,
 - компьютеризации,

➤ текущей проверки целесообразности осуществления всех видов деятельности на базе нулевых бюджетов и т. д.;

- высокий уровень креативности компании, базирующийся на напряжённых, стимулирующих творчество целях, формирование открытого внутреннего «рынка» идей и талантов, выделение бизнеса для экспериментов с рискованными идеями, высокий уровень стимулирования творчески одарённых сотрудников независимо от их статуса в организации, готовность — в определённых пределах — пожертвовать эффективностью организации в пользу креативности и др.;

- самостоятельность и обучаемость работников, их готовность к изменениям, значительный творческий потенциал и знания, необходимые для инноваций;

- наличие в компании руководителей, обладающих знаниями, опытом, личными качествами, необходимыми для проведения изменений;

- действенная мотивация персонала на развитие компании, доверие персонала к руководителям;

- наличие в компании «революционеров», способных инициировать и продвигать изменения, и достаточная их поддержка со стороны руководства.

Основой успешного развития компании в условиях постиндустриальной экономики является, прежде всего, способность создавать ценности для потребителей и других партнёров. Предпосылками формирования **положительного имиджа** выступают:

- рыночная ориентация компании как норма её внутренней культуры, определяющая приоритет рыночных критериев при принятии важнейших товарных, кадровых и прочих решений;

- постоянный инновационный процесс, поиск новых возможностей для повышения потребительской ценности товаров и услуг предприятия, для снижения цен, укрепления взаимоотношений с покупателями. Факторами высокой потребительской ценности сегодня являются скорость решения проблем клиентов, индивидуальность товаров, способность удивлять потребителя неожиданными решениями, модность и редкость товара, высокая эмоциональная «нагрузка» товара;

- активная работа по формированию эффективной деловой сети, по подбору партнёров-лидеров, близких к конечному потребителю и способных вносить высокий вклад в формирование потребительской ценности продукта. Эффективность деловой сети определяется степенью её координированности и интегрированности, скоростью имитации конкурентов и распространения ноу-хау, наличием сети доступа к факторам производства, не продающимся на рынке;

- закрепление за компанией бизнес-процессов, партнёров, ресурсов, способных стать основой для создания высокой ценности и обеспечения рентабельности инвестиций.

Существуют три основные предпосылки **эффективного стратегического руководства**, которое должно обеспечить компании:

- общее, объединяющее сотрудников компании видение будущего;

- организационные условия для активного участия всех групп влияния в формировании рациональных стратегических решений;

- организационные условия для развития партнёрского взаимодействия групп интересов в компании.

Видение может иметь целевой характер (достижение некоего решения определённой проблемы), связано с конкурентной позицией компании, её ролью на рынке и в обществе, с определёнными изменениями, которые компании необходимо провести. Сильное, объединяющее сотрудников компании видение будущего отличается следующими признаками:

- отражает реальные цели участников компании — успех, независимость, самореализацию, гарантии существования;

- привязано к реальному контексту, к конкурентам, клиентам, сохраняет то из истории компании, что заслуживает сохранения;

- описывает конкретное и понятное достижение, представляет образ, который для людей не является абстрактным, а предельно конкретен и даёт ответ на вопрос о том, что человек должен создать;

- не имеет чёткого закрепления во времени, хотя при его формулировке может быть использована определённая дата;

- сформулировано в положительном и привлекательном ключе, является ярким, понятным, что подразумевает его сильную эмоциональную нагрузку и метафоричность. Хорошее видение можно уплотнить до одного аргумента, показывающего конкретность цели и ясность преимуществ компании.

В рамках новой модели управления рациональными признаются лишь такие решения, которые, во-первых, обеспечивают баланс целей компании и её средств и, во-вторых, учитывают все известные в компании релевантные факты. С учётом этого управленческие инновации необходимо осуществлять для того чтобы:

- сформировать сбалансированную систему целей и средств, которая учитывала бы, с одной стороны, системный архетип ситуации, с другой стороны — возможности «ресурсного рычага». Ресурсный рычаг обеспечивается за счёт концентрации ресурсов на главных стратегических направлениях, эффективного аккумулирования ресурсов, комбинирования и дополнения ресурсов, а также их экономии и быстрой амортизации посредством сокращения времени между расходами и получением прибыли;

- обеспечить подбор активных и компетентных сотрудников и партнёров;

- сформировать организационные процедуры для вовлечения групп влияния в процесс принятия решений для развития и распространения знания в организации;

- активно стимулировать критику, в том числе и через использование формальных критических процедур. В ходе принятия решения необходимо учитывать все существенные мнения и позиции, имеющиеся на предприятии; следует иметь в виду, что обеспечение жизненности знания и реалистичности ментальных моделей менеджеров без критики невозможно.

Наконец, перспективы самоорганизации компании существенно зависят от качества партнёрского взаимодействия в ходе формирования и реализации стратегий, от активной взаимопомощи участников предприятия и добросовестного выполнения ими обязательств по отношению к организации.

На уровне предприятия благоприятные условия для добросовестного партнёрского взаимодействия формируются за счёт исключения необоснованных уступок группам влияния, снижения зависимости предприятия через увеличение числа поставщиков ресурсов и создания резервов, вовлечения групп интересов в дела компании, создания атмосферы доверия, гласного распределения средств через специальные фонды и независимые советы.

Кроме того, предпосылками добросовестного партнёрского взаимодействия являются:

- уравнивание вкладов и прав групп влияния за счёт выбора соответствующих форм координации, осуществления стороной, чей вклад в дело меньше её прав, так называемых инвестиций-заложников, или внесения залога (предметом залога может быть и репутация);

- формирование атмосферы доверия в компании (при этом с точки зрения организационных целей вертикальные отношения доверия действуют продуктивно, горизонтальные — скорее непродуктивно);

- обеспечение выгоды кооперативного поведения за счёт тесной связи общих и личных результатов, включения транзакций в систему долгосрочных отношений, постепенного повышения выигрыша от кооперации (премии за верность), решения проблемы конца игры (кооперация часто нарушается на завершающем этапе взаимодействия);

- формирование убедительных обязательств по наказанию некооперативного поведения за счёт формирования соответствующей репутации, использования письменных договоров с передачей исполнения и контроля третьей стороне, закрытия возможностей коммуникации и путей к отступлению, передачи дела воле случая, использования агента-представителя. Достоверность угрозы может быть повышена также за счёт снижения контролируемости ситуации;

- развитие социального контроля на базе коллективной ответственности и гласности;
- повышение прозрачности (в том числе за счёт применения так называемых контрактов с самоотбором, когда партнёру предлагается на выбор ряд контрактов, сформулированных так, что он сам выкажет свои скрытые характеристики, оценки готовности участвовать в риске и осуществлять специфические инвестиции).

Заключение. Основные преимущества предприятию дают проводимые на постоянной основе инновации. Особенно важна для предприятий сама способность к инновациям.

Сегодня нельзя делать ставку только на увеличение прибыли, на простое приращение новшеств или конкурентных преимуществ. Предприятие должно стремиться стать отличным от других, абсолютно отличным. Ключевой стратегией для этого должен быть переход от концепции, ориентированной на некоторый конечный результат инноваций, к инновации самой модели бизнеса: новой технологии управления, нетрадиционных стратегий, новой модели управления.

Основными достоинствами предложенной модели являются:

1. Рассмотрение в качестве главной задачи компании обеспечения её своевременной трансформации.

2. Структуризация основных факторов, способствующих трансформации.

3. Выделение среди факторов роста компании постоянного инновационного процесса на предприятии.

4. Значительное внимание, уделяемое способам и формам обеспечения самоорганизации стратегической деятельности компании.

Библиографический список

1. Наука России в цифрах: 2011. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.csrs.ru/statis/sc2011/166.pdf> (дата обращения: 20.04.2012).

2. Фостер, Р., Каплан, С. Созидательное разрушение. — Москва: Альпина, Бизнес Букс, 2005.

3. Питерс, Т. Дж. В поисках совершенства / Т. Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл. — Москва: Вильямс, 2005.

4. Кристенсен, К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — Москва: Альпина бизнес букс, 2004.

5. Кравченко, Н. А. Развитие инновационного предпринимательства на уровне региона / Н. А. Кравченко, С. А. Кузнецова, А. Т. Юсупова // Регион: экономика и социология. — 2011. — № 1. — с. 140—161.

6. Стасев, В. В. «Инновации в России: иллюзии и реальность» / В. В. Стасев, А. Ю. Забродин, Е. А. Черных. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://innoact.ru/pdf/ivr.pdf> (дата обращения: 20.04.2012).

Материал поступил в редакцию 29.05.2012.

References

1. Nauka Rossii v cifrax: 2011. E`lektronny`j resurs. Rezhim dostupa: <http://www.csrs.ru/statis/sc2011/166.pdf> (data obrashheniya: 20.04.2012). — In Russian.

2. Foster, R., Kaplan, S. Sozidatel`noe razrushenie. — Moskva: Al`pina, Biznes Buks, 2005. — In Russian.

3. Piters, T. Dzh., Robert X. Uoterman-ml. V poiskax sovershenstva / T. Dzh. Piters, Robert X. Uoterman-ml. — Moskva: Vil`yams, 2005. — In Russian.

4. Kristensen, K. Dilemma innovatora. Kak iz-za novy`x texnologij pogibayut sil`ny`e kompanii. — Moskva: Al`pina biznes buks, 2004. — In Russian.

5. Kravchenko, N. A. Razvitie innovacionnogo predprinimatel`stva na urovne regiona / N. A. Kravchenko, S. A. Kuzneczova, A. T. Yusupova // Region: e`konomika i sociologiya. — 2011. — № 1. — S. 140—161. — In Russian.

6. Stasev, V. V. «Innovacii v Rossii: illyuzii i real`nost`» / V. V. Stasev, A. Yu. Zabrodin, E. A. Cherny`x. E`lektronny`j resurs. Rezhim dostupa: <http://innoact.ru/pdf/ivr.pdf> (data obrashheniya: 20.04.2012). — In Russian.

MODEL DEVELOPMENT FOR INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT

A. V. Panfilov

(Don State Technical University)

Basic contradictions of the postindustrial period and the strategic and innovation management are revealed. The recommendations on the model improvement for the innovation-oriented enterprise social management are formulated.

Keywords: *social management, innovation enterprise, managerial innovation.*