

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



**ДИНА  
МАНДЖИЕВА,**  
Институт  
комплексных  
исследований  
аридных  
территорий

Развитие предприятия можно определить как процесс достижения целей на основе стратегического планирования (в том числе, в реальном времени), контроля внешней среды и организационных преобразований, развития активов и ключевых компетенций. Прежде всего, развитие предполагает применение стратегического менеджмента.

Процесс подготовки и реализации стратегии развития предприятия подразумевает замкнутый цикл действий, а именно:

- исчисление измеримых количественно целей компании в целом;
- оценку и при необходимости изменение организационной структуры;
- распределение ресурсов по направлениям и подразделениям;
- формирование целей и системы управления в целом и для подразделений;
- делегирование полномочий и установление методов координации;
- определение критериев и методов измерения результатов деятельности;
- создание информационной системы для обеспечения мониторинга;
- формирование системы стимулирования;
- обучение руководителей и персонала в соответствии с новыми ценностями и стилем работы;
- оценка результатов, внесение коррективов и обеспечение обратной связи.

Стратегическая деятельность в реальном времени и турбулентной среде (И. Ансофф) включает в себя:

1. Стратегическое сегментирование будущих возможностей;
2. Идентификацию новых тенденций, благоприятных и неблагоприятных, и возможность своевременно реагировать на них;
3. Диагностику стратегической готовности к работе в условиях будущего;
4. Разработку ТОП-характеристик ведущих руководителей и менеджеров, которые обеспечат фирме достижение успеха в будущем;
5. Планирование предпринимательской позиции фирмы в турбулентных и непредсказуемых внешних условиях («Стратегия x Возможности x Стратегические инвестиции»);
6. Преобразование организации, имея в виду ее способность к разработке и управлению трансформацией стратегии фирмы, а также оценку и контроль ее способности сопротивляться намеченным изменениям.

Следует также учитывать такие ключевые категории развития предприятия, как структуризация внешней среды, преобразование внутренней среды организации, развитие активов, формирование ключевых компетенций.

В начале прошлого века А. Файоль сформулировал 14 принципов менеджмента: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единство команды, единство направления, подчинение частных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь (цепь властных полномочий), порядок, справедливость, стабильность использования персонала, инициатива, корпоративный дух.

Файоль также разделил виды деятельности коммерческой организации на шесть основных составляющих: технические, коммерческие, финансовые, связанные с безопасностью, бухгалтерские и управленческие. Он полагал, что управленческая функция, в свою очередь, состоит из элементов планирования, организации, руководства, координации и контроля.

П. Друкер в работе «Новая парадигма менеджмента» предлагает переосмыслить основы менеджмента применительно к реалиям XXI века. В связи с рассматриваемым вопросом следует отметить его принципиальную позицию, что фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений являются не технологии, информация или производительность, а управляемая организация как общественный институт, целью которого является достижение результата. Менеджмент есть только специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов. Такое понимание вопроса, считает он, требует совершенно новой парадигмы менеджмента.

## АННОТАЦИЯ:

В статье излагается позиция, согласно которой инновационность не есть изначальная характеристика организации или деятельности, а является творческой ориентацией на новые результаты в сочетании с готовностью к возможным неудачам и их преодолению. Даже рутинная деятельность не всегда гарантирует результат, а творческая — тем более. Именно эта позиция, как представляется, более всего соответствует понятию инновационности менеджмента.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Система управления, инновации, управление инновациями, стратегический менеджмент.

## ANNOTATION:

The article outlines the position according to which innovation is not a characteristic of the original organization or activity, but a creative orientation to new results combined with a willingness to allow failures and to overcome them. Even routine activities do not always guarantee results, and creative — even more so. It is this attitude that seems to be most closely to the concept of innovation management.

## KEYWORDS:

Management system, innovation, management innovation, strategic management.

Применительно к рассматриваемому вопросу эта новая парадигма требует отказа от поиска единственно правильного типа организационной структуры и единственно правильного способа управления персоналом.

Вместо поисков единственно правильного типа организации менеджменту следует поставить перед собой другую задачу: научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам.

Для этого необходимо изменить подход к работающим в организации и к их работе, а именно: людьми надо не «управлять», а направлять таким образом, чтобы сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника. Другими словами, П. Друкер говорит об экспериментальном (поисковом) отношении к организационным структурам и о стимулировании творчества. Это, на наш взгляд, составляет сущность того, что можно назвать креативным менеджментом внутри предприятия. Кроме того, что фундаментом деятельности менеджмента должны стать воспринимаемая потребителем ценность и решение потребителя относительно распределения его располагаемого дохода, а юридические, политические и иные ограничения должны устраняться. Особо следует выделить положение о том, что менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде. Иными словами, современный менеджмент должен преодолевать тенденции к внутренней и внешней изоляции или самоизоляции, т.к. в сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности — внутри организации или за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах, ею не контролируемых.

В центре новой парадигмы менеджмента П. Друкера находится управляемая организация, достигающая результатов, главным образом, за счет подвижных организационных структур, стимулирования творчества, ориентации на потребительские ценности, открытая для внутренних и внешних стимулов развития. Самоуправляемые организации и особый «креативный» менеджмент в этой парадигме не представлены.

К. Клок, Д. Голдсмит в предлагаемой ими новой парадигме менеджмента заменяют менеджмент организационной демократией в виде развивающейся сети сообществ. Они считают, что эра менеджмента закончилась. С применением новой парадигмы самоуправления организации превращаются в сообщества единомышленников, а иерархическая пирамида — в сеть сообществ, имеющих равновеликое значение. Место менеджера занимает лидер, рабочую группу замещает команда, обслуживание потребителей преобразуется в партнерские отношения. Практика уведомления уступает место практике участия. Унификация, стандартность начинает цениться меньше, чем многообразие. Классические инструменты принуждения замещаются достижением консенсуса, отчужденность — самодостаточностью.

Формирование сети сообществ включает в себя: замену бюрократических, дивизиональных структур на самоуправляемые команды и узловыe пункты; превращение авторитарных менеджеров в лидеров; устранение потребности в осведомленности и снятие грифа конфиденциальности; развитие трансорганизационных меридианов.

Особо следует выделить методы, которые позволяют увязать сети в симметричную, сбалансированную общность или «меридианы». Функция меридианов заключается

в том, чтобы увязать противоречивые сведения, согласовать разнящиеся «повестки дня», нивелировать напряжение, обусловленное противоречием ценностей, обосновать изменение приоритетов, сделать профессиональный язык понятным для неспециалиста.

Меридианы могут сыграть свою роль в стимулировании обучения, организации обратной связи, разрешении конфликтов и в других формах самокоррекции, которые позволяют органичной системе развиваться теми естественными способами, которые оказываются недоступными для бюрократической структуры.

Открытость, доступность, движение коммуникаций, информации и энергии вдоль меридианов являются основой объединения сообществ в единую сеть.

Сетевая парадигма самоуправления характеризуется следующими признаками: организация как сообщество единомышленников или сеть сообществ; лидер вместо менеджера; команда вместо рабочей группы; партнерские отношения с потребителем; участие вместо уведомления; многообразие вместо унификации; консенсус вместо принуждения; самодостаточность вместо отчужденности.

Изложенная концепция представляет собой отрицание классических положений менеджмента, в том числе и в редакции П. Друкера, и представлена в работе с характерным названием «Конец менеджмента и становление организационной демократии».

Между этими позициями формулируется концепция креативного менеджмента, построенная на необходимости адекватного реагирования на очевидные изменения и их тенденции.

Так, Р. Салмон выделяет следующие определяющие изменения, которые формируют будущее менеджмента: скорость (продукт, который экономит время, быстрая доставка, оперативность реагирования на предъявляемый спрос, быстрая услуга), функциональность (удовлетворение потребности, практический аспект продукта, простота использования), обслуживание потребителей (интеграция потребителя непосредственно в компанию и установление с ним непосредственного диалога), инновации в технологическую сферу и качество.

На основе этих тенденций развития автор формулирует семь принципов креативного менеджмента, которые он называет принципами стабильности и процветания:

- непрерывный инновационный процесс (формирование творческого потенциала: «атмосфера», стимулы, «мозговой шторм», коммуникации; система координат идей и концепций, инновационный процесс, отказ от стереотипов);
- оценка потенциала компании с точки зрения материальных факторов;
- оценка потенциала компании с точки зрения нематериальных факторов;
- детальная проработка видения;
- наделение индивида важной для системы функцией;
- интегрирование удовлетворенности отдельных сотрудников в целях усиления творческого поля компании;
- умение балансировать между «делать» и «быть», между эффективностью и конечным результатом.

Авторская позиция состоит в том, что следует различать менеджмент творческих процессов (управление творческими коллективами) и творческий менеджмент как систему управления деятельностью предприятия, действующего на рынке товаров и услуг.

К содержанию менеджмента творческих процессов относятся такие элементы как: оценка творческого потенциала личности; создание творческой атмосферы в коллективе; формирование групп экспертов; образование временных творческих коллективов; оценка доминирующих мотивационных установок; определение эвристических методов, операций и приемов, которые необходимо освоить для более качественного и оперативного решения творческих задач. Все эти и другие методы и приемы направлены на усиление креативных и эвристических способностей человека и развитие навыков формализации логико-аналитической деятельности.

Креативный менеджмент также рассматривается как система управления талантами. В систему управления талантами входят четыре элемента: привлечение талантов, удержание талантов, управление талантами, выявление талантов.

Для управления талантом также необходима определенная стратегия и методология. В частности требуется: определять осмысленное направление деятельности и ее цель; разрабатывать подходящую реализационную основу; учитывать требования культуры; выявлять будущие требования в отношении таланта; разрабатывать стратегии найма и отбора персонала; выявлять людей с высоким потенциалом; устанавливать четкие цели и добиваться их достижения; создавать стимулы для талантливых людей; ценить талантливых людей.

Исключительно важную роль играют руководители креативных подразделений и организаций, создающие среду, проводящую нововведения и поддерживающую желания личностей, включенных в нее.

Они должны обладать рядом исключительных качеств, в том числе: коммуникабельностью, способностью стимулировать идеи, определять и выявлять креатив; создавать «творческое напряжение» между членами коллектива и обеспечивать постоянную обратную связь, быть специалистами в установлении социального взаимодействия между членами коллектива (часто с помощью неформальных отношений).

Эффективные руководители творческих коллективов понимают менеджмент творческих процессов как охранительный, деликатный менеджмент. Исходя из этого они предоставляют членам коллектива свободу действий, чтобы максимально увеличить творческую энергию, поддерживают право на ошибку, защищают команду от внешнего давления.

Креативная направленность свойственна всем концепциям и системам менеджмента.

Управление проектами, которое имеет длительную историю и включает управление возможностями, бюджетом, качеством, ресурсами, сроками и расписанием работ, концептуально ориентировано на креативные результаты. Управление проектами (PM — project management) применительно к бизнесу означает использование соответствующего инструментария (процедур, технологий, методов, навыков), используемых в процессе проектирования, например, нового продукта.

Представляется, что творческое значение имеют такие элементы управления проектами как: двухуровневое планирование (планирование проекта и разработка программы его реализации); структура проектного плана (описание проекта, бюджет и сроки, промежуточные и конечный); пошаговая четырехуровневая декомпозиция (процессы — подпроцессы — действия — задачи); используемые в проектах программного обеспечения процедурно-ориентиро-

ванные модели развития («водопадная» модель, включающая восемь последовательных стадий разработки и реализации проекта, «спиральная модель», используемая для управления рисками, которая моделирует весь процесс от оценки, планирования и анализа до реализации и регулирования); объектно-ориентированная «фонтанная модель» и другие; конфигурационное управление или организация внесения изменений, поддерживающих целостность системы; измеряющие критерии и методы.

Представляется, что наиболее полно проблема креативности в менеджменте представлена в концепции управления инновациями.

Инновации, как целенаправленное содержательное изменение экономического или социального потенциала предприятия за счет применения новых идей и процессов для решения имеющихся проблем и создания новых возможностей, несомненно, характеризуют развитие предприятия. В этом случае управление состоит в том, чтобы инициировать, генерировать, контролировать новые идеи в масштабах всей организации и выводить полученные результаты на рынок.

В силу того, что дело касается управления творческим процессом и творческими личностями (по определению П. Друкера, инновация есть следствие осознанного, целенаправленного поиска возможностей для создания чего-то нового) система управления (принципы и методы) описывается сознательно неконкретно, поскольку невозможно жестко планировать и прогнозировать сроки или качество результата. Речь не идет об отсутствии или неприемлемости контроля, а об его типе, а именно: способствовать творчеству и устранять все, что ему препятствует. Поэтому принципы управления (приверженность качеству и высокому уровню, поиск новых возможностей, создание инновационных команд, гибкая организация работы, организационное обучение, мониторинг различных источников знаний, ставка на лидеров, организационная культура, поддерживающая творчество) и методы (оценка прогрессивности проекта, перераспределение исследователей, контроль за расходом ресурсов) фактически характеризуют уже не управление инновационной деятельностью, а управление инновационной организацией.

Содержательная структура проблемы управления инновационным развитием предприятия включает с себя следующие элементы: концептуальный (соотношение понятий творчества и инноваций); инновационное общество (основанное на знаниях, информации и идеях, в отличие от имитационного общества, пытающегося применить и улучшить «чужие» достижения, а потому хронически отстающего от развитого, инновационного общества); типология инноваций (макроинновации, базовые и модификации, а также (в отрасли) новые продукты и новые процессы); инновационное мышление (компромисс аналитико-логического и целостно-всестороннего подходов); методы развития творчества (перебор свойств и внесение в список, построение сценария незавершенных процессов, форсированные отношения, персонификация, методика ввода-вывода, синектика, метод мозговой атаки, мозговой штурм); инновационные организации (адаптивные, склонные к эксперименту, децентрализованные, органические, «самообучающиеся» (П. Сенге); менеджер идей (неформальный лидер, склонный к консультациям и образованию коалиций); «офис инноваций» (модель управления инновациями, децентрализованная сеть индивидуальных офисов); инновационные команды (создание атмосферы, стимулирующей свободное творчество).



Рис. 1. Концептуальная модель инновационного менеджмента

Креативное поведение включает и морально–психологические компоненты, предполагающие осознанный риск и готовность к возможной неудаче, учитывая системные препятствия и барьеры (внешние: неразвитая инфраструктура, недостаток или недоступность знаний в данной области, устаревшее законодательство, пренебрежение к талантам; внутренние: жесткие организационные требования и процедуры, иерархические и формализованные структуры коммуникации, консерватизм, догматизм, сопротивление переменам).

Представляется целесообразным сформулировать авторскую позицию относительно категории креативного менеджмента. Если креативной считать исключительно творческую деятельность и соответственно творческие результаты, то следует учитывать, что творчество непредсказуемо и творческой может быть лишь целевая направленность действий.

Предприятие, действующее в рыночных условиях, неизбежно сочетает новые, креативные элементы, а также совершенствование уже имеющихся продуктов и процессов, сохранение статус-кво и некоторые элементы деградации. Исходя из строгого творческого критерия, говорить о креативных предприятиях или о креативных видах деятельности, например, креативном менеджменте, не вполне корректно.

Креативной, творчески ориентированной может и должна быть любая деятельность любого предприятия. Это — обязательный принцип деятельности всех современных предприятий, а не привилегия некоторых.

Другими словами, креативность есть одна из обязательных характеристик деятельности современного предприятия.

Если говорить о менеджменте, то креативная направленность деятельности должна быть не только в инновационном или проект-менеджменте, но и в инвестиционном, антикризисном, менеджменте качества, риск-менеджменте и любом другом.

Креативность не есть изначальная характеристика организации или деятельности, а творческая ориентация на новые результаты в сочетании с готовностью к возможным неудачам и их преодолению.

Даже рутинная деятельность не всегда гарантирует результат, а творческая — тем более.

Именно эта позиция, как представляется, более всего соответствующая понятию креативности менеджмента, представлена ниже в виде концептуальной модели.

Авторская позиция заключается также в том, что менеджмент, даже внутри одного предприятия, неизбежно носит разнонаправленный характер.

**Во-первых**, необходима системно-структурная ориентация управления, которая предполагает реализацию стратегических намерений на основе определенной структуры (обеспечивает статическое равновесие системы на основе нормативных регуляторов) и комплекса функций

(обеспечивают динамическое равновесие системы, самосохранение, интеграцию, достижение стратегических целей, заданных параметров технологического, финансового и социального развития, адаптацию на основе обратной связи).

**Во-вторых**, для решения чисто творческих задач необходима ориентация менеджмента на предельно полное самоуправление и саморазвитие креативных образований, имея в виду обеспечение полной свободы творчества без заданных извне целей, системы, структуры и формальной организации с допущением самораспада и самосоздания творческого организационного порядка, основанного на признанных правилах поведения и взаимодействия, опыте и знаниях.

**В-третьих**, управляемая структурно-функциональная организация должна находиться в диапазоне между строгим порядком и творческим хаосом, сохраняя направленность на развитие организации как сообщества единомышленников, создание команд, системы участия, многообразия и стремления к консенсусу, не выходя при этом за рамки контролируемых экспериментов.

1. Балоган Д., Хоуп-Хейли В. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению. В кн. Курс МВА по стратегическому менеджменту, М.: Альпина-Публишер, 2002.
2. Друкер П.Ф. Задачи в менеджменте в XXI веке. М.: «Вильямс», 2003.
3. Классики менеджмента. СПб.: Питер, 2001.
4. Клок К., Голдсмит Д. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер, 2004.
5. Менеджмент XXI века. Под редакцией Чоухари С. М.: ИНФРА-М, 2002.
6. Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.
7. Салмон Р. Будущее менеджмента. СПб.: Питер, 2004.