

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

**ПРОХОРОВА В. В.**

*кандидат экономических наук*

**Киев**

Управленческие инновации – это новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, в новых административных процессах и организационных структурах. Они могут представлять собой введение новых методов организации работы, структурирования задач, распределения ресурсов, определения вознаграждения и т. п. Иначе говоря, сферой реализации управленческих инноваций является менеджмент хозяйствующего субъекта. Естественно, что управленческие инновации не прямо, но косвенно связаны с первичной производственной деятельностью.

Большинство средних и крупных предприятий украинской промышленности, изменившие свою организационно-правовую форму в результате приватизации и коммерциализации, почти не изменили или сохранили формы, методы и инструменты организации производства и управления, которые сложились во время их существования в качестве государственных предприятий [1, 2].

Успешность адаптивования предприятия к нестабильности условий функционирования во многом определяется возможностями системы управления, в частности, способностью своевременно идентифицировать проблему, находить решения и воплощать их в жизнь. Потенциал системы управления предприятием связан с восприимчивостью руководства к новым идеям и методам ведения бизнеса. Существует взаимосвязь между уровнем техники и технологии: «технологической спо-

собностью» организации и характером процесса управления в ней. Инновации в управлении влияют на общую эффективность функционирования предприятия, а инновационное развитие требует применения новых методов управления. При всей несомненности такой связи, характер ее далеко не однозначен и не поддается прямой оценке.

Взаимосвязь между технологическими и управленческими инновациями задает динамику развития организации. Прогресс на уровне техники, технологии, выпускаемой продукции должен быть согласован с изменением задач, функций, систем управления.

В отличие от индустриального общества, характеризовавшегося технологическим детерминизмом, в постиндустриальную эпоху к факторам роста добавляются культурные, социальные, организационно-управленческие и информационные ресурсы. Не только в культурологических исследованиях, но и в работах, посвященных проблемам экономики и менеджмента, социальные и культурные факторы рассматриваются как ключевой параметр в конкурентной борьбе.

Исследования, посвященные вопросам развития систем управления, обычно связывают с именами классиков менеджмента, такими как Р. Акофф, И. Ансофф, Б. Карлов, Г. Минцберг, Оучи, Ф. Тейлор П. Сенге и др. Среди отечественных публикаций по управленческим инновациям можно выделить работы П. И. Ваганова, И. Б. Гуркова, Л. И. Евенко, П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Ю. Д. Красового, Б. З. Мильнера, Л. Э. Минделли и других. При этом у перечисленных авторов главным объектом нововведений являются формальные характеристики организации, такие как организационная структура, система планирования, процедуры распределения ресурсов, контроль исполнения, документопо-

ки и т. п. Наиболее современное системное направления в теории организации требует согласованного изучения формальных и неформальных характеристик предприятия. В связи с этим остается нерешенной задача разработки и обоснования целостной системной концепции управленческих инноваций [3].

Целью исследования является разработка научно-методического подхода по внедрению управленческих инноваций на основе диагностики инновационной среды предприятия для повышения эффективности функционирования предприятия в целом, который может быть представлен реализацией следующих этапов:

1. Определение основных подходов к инновациям, инновационной деятельности и инновационному развитию, а также роли управленческих инноваций в рамках выявленных подходов; определение методов внедрения управленческих инноваций на предприятии.

2. Уточнение понятийного аппарата для анализа управленческих инноваций: выявление особенностей инноваций в управлении, определение управленческой инновации, разработка типологии управленческих инноваций; уточнение категориального аппарата, используемого при формировании концепции управленческих инноваций, что позволяет определить такие уровни инновационной деятельности как инструментальный, информационный и социокультурный.

3. Разработка эмпирической типологии управленческих инноваций, основанной на выделении функций менеджмента, которая содержит каталог наиболее распространенных в отечественной практике управленческих нововведений

4. Выявление и исследование факторов, влияющих на восприимчивость предприятия к нововведениям, определение противоречий инновационной среды и способов преодоления этих противоречий; обоснование необходимости учета инновационной восприимчивости предприятия, как фактора, определяющего успешность внедрения управленческих нововведений.

5. Разработка процедуры оценки состояния управленческих инноваций на предприятии, которая предполагает учет поведенческих факторов в процессе внедрения, позволяет выделить проблемные области в управлении и реальный спрос на инновации

6. Анализ существующих методов диагностики инновационной активности предприятий; методов внедрения управленческих инноваций, предполагающих стадию диагностики внутренней среды организации на основании процедуры оценки состояния управленческих инноваций на предприятии.

7. Определение основных внутренних факторов, создающих препятствия для внедрения организационных изменений, и разработка комплекса методических приемов, позволяющих осуществить внедрение управленческих инноваций.

8. Разработка методов оценки инновационного состояния управленческих инноваций, учитывающего социально-психологические факторы внедрения.

9. Изучение механизмов сопротивления инновациям, препятствующих осуществлению управленческих нововведений, разработка мер по ослаблению такого сопротивления.

10. Использование метода оценки управленческих инноваций при диагностике потребности в них на примере производственных и научных предприятий.

11. Разработка практических рекомендаций по этапам внедрения управленческих инноваций и способам создания благоприятной инновационной среды.

12. Разработка рекомендаций по практической реализации метода внедрения управленческих инноваций для конкретных научно-производственных предприятий, которые снижают сопротивление нововведениям и повышают их эффективность.

13. Оценка эффективности внедрения управленческих инноваций.

При анализе подходов к управленческим инновациям необходимо рассматривать их определения и отличия от технологических нововведений, способы классификации, факторы, влияющие на эффективность инновации, методы внедрения, такие как эксперимент, поэтапное и параллельное внедрение; а также вести учет управленческого ресурса при оценке инновационной восприимчивости предприятия.

В рамках предложенного подхода необходимым является анализ инновационной среды и противоречий, возникающих в ней. К таким противоречиям относятся: а) целевые противоречия инновационной деятельности; б) организационно-управленческие, связанные с необходимостью изменять структуру предприятия при осуществлении инновации; в) социально-психологические противоречия из-за смены привычных стереотипов работы, изменения статуса, власти, угрозы стабильности и т. д.

Использование метода оценки управленческих инноваций предполагает прохождение следующих этапов: предварительная диагностика на основании экспертной процедуры, оценка параметров среды и выбор мер по снижению сопротивления, формирование набора управленческих инноваций, разработка и осуществление программы внедрения и корректировка нововведения, систематизация принципов перестройки организационной структуры и других управленческих инноваций [4].

Неактивное применение управленческих инноваций объясняется отсутствием у предприятий опыта их реализации, «задавленностью» многолетними традициями организации их деятельности, а также недостаточностью предпринимательской культуры и системы «новых» ценностей. Это объясняет необходимость разработки универсального подхода к реализации управленческих инноваций на отечественных предприятиях, способствующего расширению практики применения нововведений в менеджменте и обеспечивающего их институционализацию с высоким уровнем результативности. Данный подход может быть разработан на основе анализа особенностей ниже приведенных подходов.

*Рационалистический подход.* В рамках данного подхода любая деятельность оценивается с позиции норм рациональности. Считается, что в силу естественных свойств мозга человека любому поведению предшествует отчетливое формулирование целей и тщательный учет условий, способов и средств их достижения.

Результаты деятельности индивидов зависят от выбора целей и средств, которые должны удовлетворить выявленную потребность. Поэтому многие специалисты отмечают, что если индивидууму убедительно доказать, что инновация ведет к достижению поставленных целей, он автоматически принимает решение о внедрении данного нововведения [5, 6].

Что касается организационного механизма внедрения управленческих инноваций, то он строится в полном соответствии с «рациональной моделью» организации, согласно которой последняя есть инструмент достижения сознательно установленных целей с иерархически организованной системой управления, разделением функций и их специализацией на определенных видах работ. То есть фазы разработки и внедрения нововведения реализуются последовательно различными организационными подразделениями. Стратегическая рациональность, по существу, является правильностью выбора решения предприятием, которое рассматривается как единое действующее лицо. Оптимизация решения осуществляется после того, как поставлены цели, выстроены стратегические альтернативы и даны оценки их последствий при разных вариантах возможного состояния внешней среды [6].

*Поведенческий подход.* В рамках данного подхода организация рассматривается с позиций «естественной модели» как саморазвивающаяся система, удовлетворяющая психологические потребности своих членов в автономном выполнении работы, принятии касающихся их решений, приверженности целям организации [5].

Центральным объектом становится личность в коллективе, т. е. личность как субъект общения, взаимодействия, кооперации, без которого невозможно современное производство. В рамках этого подхода изучается поведение сотрудника в его взаимодействии с другими людьми, прежде всего, в тех аспектах поведения человека, которые связаны с его общением, участием в деятельности трудовых коллективах [2].

Следовательно, «естественная модель» предполагает децентрализацию в принятии решений, упор на организационную деятельность в малых группах, широкое обсуждение в них целей организации и предполагаемых изменений. Акцент делается на использование неформальных механизмов руководства, на определенную автономию работника. Сторонники этого подхода считают, что истинные проблемы внедрения управленческих инноваций лежат за чертой формальных решений, глубокими корнями уходят в почву социальной подсистемы организации и далеко не всегда позволяют прижиться таким изменениям. Объясняется это, прежде всего тем, что любая социальная подсистема обладает инерционностью, которая предохраняет ее от случайных и конъюнктурных потерь, неверных хозяйственных решений [3].

Поэтому, в отличие от рационалистического подхода, при котором разработка и внедрение управленческих нововведений разделены и выполняются разными подразделениями, в поведенческом подходе обе фазы инновационного процесса идут параллельно и выпол-

няются совместно разработчиками и пользователями нововведения.

Несмотря на то, что поведенческий подход к реализации управленческих инноваций привлекает внимание к важности учета «человеческого фактора», практическая его реализация нередко приводит к ошибкам и неудачам. И, прежде всего, это касается внедрения управленческих нововведений в больших государственных предприятиях (учреждениях) и крупных частных компаниях.

*Социально-экономический подход.* В рамках данного подхода организация рассматривается в виде «социальной системы», которая внедряет управленческие нововведения не только под воздействием внешних сил и не только спонтанно, как следствие роста восприимчивости ее членов к нововведениям, а сознательно, на основе анализа организационных проблем, поиска их решения. При этом использует методы административного контроля и организационного развития, обеспечивающие участие пользователей в разработке нововведений, повышающие их восприимчивость к новым формам и методам управления.

Деятельность предприятий предполагает взаимоотношения сотрудников, содержание которых обусловлено, с одной стороны, технологическими процессами, с другой стороны, целями и интересами, преследуемыми конкретными участниками этих отношений. Именно они обуславливают феномен социальной инертности, сопровождающий реализацию любого нововведения, в том числе и управленческого.

Соглашаясь с утверждением Г. Клейнера, что: «... сколько-нибудь эффективный менеджмент в российских условиях возможен только на основе органичного сочетания поиска «пути к душе» управляемого субъекта, с одной стороны, и явного применения власти с другой» [7], целесообразно рассматривать реализацию новшеств в управлении с позиции предотвращения феномена социальной инертности, сопровождающей внедрение управленческих инноваций, содержание и формы проявления которой определяются целерациональным поведением каждого участника трудовых отношений, его ценностями, выбором и базовыми условиями деятельности. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Munene J. C.** The institutional environment and managerial innovations: A qualitative study of selected Nigerian firms/ J. C. Munene // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 1995. – No 68. – P. 291 – 300.
2. Информационное общество: Информационные войны. Информационное управление. Информационная безопасность / Под ред. М. А. Вуса. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1999. – 212 с.
3. **Кузьмин С.** Защитные механизмы социальной системы и их использование в управлении экономическими процессами / С. Кузьмин // Экономист. – 2003. – № 12.
4. **Лузин А. Ляпунов С.** Новый подход к реструктурированию российских предприятий/ А. Лузин, С. Ляпунов

// Проблемы теории и практики управления.– 2000.– № 2.– С. 97 – 104.

**5. Ушанов Ю. А.** Управленческие нововведения в США: проблема внедрения / Ю. А. Ушанов; под. ред. к.э.н. Ю. А. Ушанова.– М.: Изд-во «Наука», 1986.– 246 с.

**6. Шрайэгг Г.** Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Г. Шрайэгг// Проблемы теории и практики управления.– 2000.– № 5.– С. 93 – 98.

**7. Клейнер Г.** Нанозкономика / Г. Клейнер // Вопросы экономики.– 2004.– № 12.– С. 70 – 93.