# УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**В.Г. Рождественский**

к.т.н., доцент, ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»

Глобальные изменения, которые произошли в России в конце двадцатого века, привели к необходимости решения новых задач в управлении организациями. В условиях высокоцентрализованной экономики вопросы стратегического управления предприятием, управления развитием и изменениями лишь частично решались менеджерами российских предприятий. В современных условиях менеджмент предприятия должен самостоятельно планировать текущую деятельность, выбирать направление развития, формировать цели и разрабатывать способы их достижения. Менеджерам приходится пересматривать существовавшие долгое время взгляды на структуру организации, корпоративную культуру, систему управления. Устранение дефицита на товары и услуги, изменение структуры потребностей, появление конкуренции и особенно со стороны иностранных компаний заставляют менеджеров по иному взглянуть на содержание задач и на методы управления организацией.

Важнейшими задачами менеджмента сегодня стали: правильный выбор предназначения организации, обеспечение ее конкурентоспособности и мобильности. До последнего времени многие менеджеры продолжают считать, что главной целью существования предприятия является прибыль. Однако опыт успешных иностранных и российских фирм свидетельствует о том, что больших успехов в бизнесе добиваются те компании, главной целью которых является лучшее удовлетворение существующих потребностей.

Большинство проблем, с которыми столкнулись менеджеры российских компаний, обусловлены отсутствием опыта работы в условиях рынка, попытками решать новые задачи старыми методами, пробелами в сфере подготовки и переподготовки.

Первой важнейшей задачей, которую необходимо решать существующим и вновь создаваемым предприятиям, является задача формирования стратегии развития организации. Для ее решения необходимо научиться анализировать стратегическую ситуацию, в которой находится предприятие, выявлять возможные варианты развития, анализировать их достоинства и недостатки, формировать цели организации. Менеджеры должны уметь делать правильный выбор стратегии и разрабатывать планы по ее реализации.

Другой не менее важной задачей, которую необходимо решать вслед за первой, является задача реализации выбранной стратегии. Решение данной задачи предполагает проведение изменений, внедрение инноваций, которые обеспечат развитие организации и реализацию стратегического плана. Главным препятствием на пути решения этой задачи является внутриорганизационное сопротивление изменениям. Поэтому необходимо уметь не только формировать стратегию организации, но и претворять ее в жизнь. Для этого менеджеры должны знать и понимать, что такое новация и инновация, уметь управлять внутриорганизационными изменениями и преодолевать сопротивление новациям со стороны отдельных сотрудников и организации в целом. Практика успешных предприятий показывает, что только те добиваются успеха, кто нацелен на инновации, кто умеет управлять изменениями, и делает инновацию одним из основных инструментов по достижению конкурентных преимуществ.

Причин негативного отношения к любым организационным изменениям и инновационным в первую очередь несколько.

Первая причина обусловлена узкой трактовкой понятия инновационного развития. Под инновацией многие понимают либо совершенствование существующего бизнеса, либо создание чего-то принципиально нового.

В первом случае задача сводится только к улучшению того, что делает организация длительное время, а во втором - менеджеры считают, что инновациями должны заниматься только научные и проектные организации или крупные фирмы с мощной и высокоразвитой исследовательской и конструкторской базой. И в том, и в другом случае сужается сфера развития предприятия, сковывается инициатива сотрудников. У работников организации появляется страх перед изменением сферы деятельности и перед необходимостью пересмотра взглядов на существующий бизнес.

Вторая причина объясняется стремлением людей к стабильности, к экстенсивному развитию предприятия, страхом перед новым и неизвестным положением вещей. Следствием этого является нежелание всех членов организации, включая и менеджеров, пересматривать состояние дел и менять что-либо в организации без крайней необходимости.

Третья причина негативного отношения к новациям связана с ограничением инициативы сотрудников руководителями организации. Предопределенность бизнеса, ограничение сферы деятельности функциональными обязанностями, отсутствие конкуренции и возможности начать собственное дело привели к тому, что люди не видели необходимости менять что-либо в деятельности своего предприятия.

Четвертая причина обусловлена тем, что многие новации, проводимые в организациях, потерпели неудачу. Главная причина многих неудач объяснялась неумением менеджеров встроить инновационную деятельность в текущую деятельность организации. Попытки включить новаторство в должностные инструкции и вменить его в обязанности сотрудников привели к отрицательному результату. Люди предпочитали выполнять ту работу, которую можно контролировать, за которую можно отчитаться и которая приносит результат каждый день.

Пятая причина неприятия инноваций связана с отсутствием развитой инфраструктуры, поддерживающей инновационную деятельность. Высокие кредитные ставки, нежелание банков и инвестиционных компаний кредитовать рискованные проекты, слаборазвитый лизинг не способствуют развитию инновационного предпринимательства.

К шестой причине относится отсутствие опыта и специального образования у менеджеров в сфере психологии. Сопротивление изменениям в большинстве случаев имеет психологическую основу.

Итог – отсутствие у российских менеджеров опыта и знаний в управлении инновационным развитием и желания проводить какие-либо изменения.

Информация о том, как сделать организацию инновационной, как встроить инновационное развитие в практику действующих предприятий, как преодолевать сопротивление изменениям, крайне ограничена и не систематизирована. Для обучения менеджеров управлению инновациями необходима стройная система взглядов по этому вопросу, подтвержденная практическим опытом реально действующих предприятий.

Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации направлена на решение этих задач. Как показала практика реализации Президентской программы, сочетание теории и передового опыта, решение существующих на предприятиях слушателей программы организационных проблем в ходе всего процесса обучения позволяет эффективно устранять разрыв знаниях и навыках.

В последние годы возникла новая предпринимательская экономика, преобразившая рынок труда и общество. Она основана на превращении инновации из блестящей идеи в организованную деятельность предпринимательства − из гениальной импровизации в систематическое предпринимательское управление и целенаправленные инновации. Инновация из технического термина превратилась в экономический и социальный термин, поскольку инновации обусловлены изменениями в экономической и социальной среде, поведении людей как производителей и потребителей инноваций. Инновации сегодня создают скорее новое богатство и новый потенциал для действий, чем новый продукт или знание.

Инновационный менеджмент− управление нововведениями. Сфера деятельности менеджеров включает: проведение единой инновационной политики, рассмотрение проектов по созданию новых продуктов, разработку планов и программ развития предприятия, разработку и внедрение новой продукции, проведение изменений, координацию деятельности подразделений в этой области, обеспечение инновационного процесса персоналом, финансовыми и другими ресурсами. Управление инновациями подразумевает наличие инновационной установки и инновационной стратегии организации, создание таких условий, при которых изменения становятся нормой. Современный руководитель должен знать динамику, структуру и предсказуемость инноваций. Преодоление сопротивления изменениям со стороны руководителей и исполнителей − одна из центральных задач менеджмента. Правильный путь ее решения − создание инновационной организации, в которой изменения − норма, а не исключение, возможность, а не угроза.

В инновационной организации высшее руководство - главная движущая сила инноваций. Оно превращает непрактичные, «сырые» идеи в конкретную инновацию, реализует установку на обучение как непрерывного процесса для всех членов организации. Сопротивление изменениям заключается в невежестве и страхе перед новым и неизвестным. Если на изменения смотреть как на возможность, то страха не будет. Все это требует перестройки отношений между руководством и остальным коллективом. Высшее руководство готово регулярно встречаться с персоналом для выяснения вопроса, какие возможности видят люди.

К задачам управления нововведениями относятся: выявление проблем и поиск идей, формирование приоритетных направлений развития предприятия и климата новаторства, обеспечение необходимых условий и контроль за проведением изменений, формирование «банка идей» и разработка системы их подачи, рассмотрения и отбора, материально-техническое обеспечение и реализация инновационной деятельности.

Формирование и осуществление инновационной деятельности - трудоемкий процесс. Он затрагивает интересы всего персонала, заставляет менять привычки и стереотипы, вызывает скрытое или явное противодействие, поэтому требует много времени, большой и кропотливой работы с персоналом и учета интересов всех сторон, участвующих в процессе.

Для преодоления сопротивления со стороны персонала и существующих подразделений целесообразно выделить инновационную деятельность в отдельные организационные подразделения вне текущего производства. Попытки встроить инновационную деятельность в существующие структуры приводят к войне между старым и новым. Новое видится как угроза сложившимся привычкам, его лишают ресурсов, необходимых для инновации. Нельзя одновременно создавать новое и заботиться о том, что уже есть. Это - сложные и жизненно важные для организации задачи. Люди, занятые обеспечением текущих операций, не имеют достаточного времени и средств для создания нового бизнеса, и, наоборот, забота о завтрашнем дне не оставляет времени на заботу о дне сегодняшнем. Подлинная инновация не является продолжением текущей деятельности, ее сложно включить в текущие задачи, технологию, процессы.

В отличие от текущего производства инновационная деятельность должна быть организована как бизнес, а не как функции, выполняемые в строгой временной последовательности. Все работы рассматриваются как части единого процесса создания нового бизнеса. Время и выполнение работ определяется логикой ситуации, а не заранее разработанной последовательностью. В традиционной организации работа планируется, начиная оттуда, где мы находимся, по направлению туда, куда мы идем. В инновационной организации - оттуда, где мы хотим быть, назад к тому, что мы должны сделать, чтобы туда попасть. Поэтому в инновационной организации инновационная команда создается вне существующих структур, как автономное подразделение, обособленное от текущих операций.

Переход от традиционной к инновационной организации связан с необходимостью изменения функций управления и мышления руководителей и исполнителей с функционального на проектное. Если первое обуславливает ограниченность восприятия задач и уход от ответственности за конечный результат всего дела, то второе предполагает, что все функции, включая проектирование, маркетинг, производство, являются звеньями одной цепи. Поэтому они должны служить одной цели: решение проблем потребителя через выпуск нового продукта. Инновация всегда должна быть направлена на рынок, на удовлетворение потребностей, а не на продукт. Ориентация на продукт ведет только к чудесам технологии и обескураживающим результатам.

При функциональном управлении функции и ответственность средних руководителей и исполнителей часто жестко расписаны. Они чрезмерно нагружаются ответственностью, не обладая достаточными правами. В инновационной организации, организованной по проектному принципу, такой путь нецелесообразен. Команде проекта предоставляются широкие полномочия по решению своего круга вопросов по применению различных технологий и ресурсов, что повышает мобильность и ответственность руководителей и исполнителей. Преобразование структуры организации - залог успеха.

Инновационная деятельность требует жесткой самодисциплины*.* Менеджер лишен обратной связи от результатов к усилиям и инвестициям. Существует искушение вкладывать средства в перспективную инновацию без всяких результатов. Поэтому важно продумать, чего ожидать и когда. И иметь в виду три вопроса: Какова вероятность успеха? Каков риск неудачи? Каковы необходимые усилия и расходы? Ожидания могут меняться под влиянием событий. Но если нет промежуточных результатов, прогресса, то инновация становится неуправляемой. Важно уметь предугадать момент прекращения работы над инновацией, не дающей желаемых результатов. Если реальность не соответствует высоким ожиданиям, необходимо прекратить вкладывать силы и средства. Неудачники неспособны ликвидировать проект и признать, что идея вылилась в потерю людей, времени и денег.

Инновационные подразделения следует подчинитьнепосредственно одному из членов высшего руководства, у которого нет иных функций, кроме того, чтобы направлять, помогать, советовать и контролировать работу таких подразделений. Только в этом случае можно реализовать инновационную стратегию фирмы и достичь поставленных целей развития предприятия.

Чтобы избежать сопротивления со стороны финансового руководства, расходы на инновационные проекты должны включаться в отдельный бюджет. В первую очередь потому, что подходы к формированию текущего и инновационного бюджетов различны. В текущем производстве вопросы к формированию бюджета: «Нужно ли нам это» и «Можно ли без него обойтись?» Если ответ: «Да, нам это надо», то неминуем следующий вопрос: «Каков минимальный уровень ассигнований на поддержание данной работы?» В инновационной деятельности вопросы следующие: «То ли мы делаем?» и, если ответ положительный, то «Каков максимум способных людей и ключевых ресурсов, который можно продуктивно включить в работу на данной стадии?». На первых этапах инновация требует только инвестиций и не дает прибыли. Она портит финансовые показатели обычных подразделений.

Оплата усилий работников инновационных подразделений также содержит противоречия: с одной стороны, нужны способные люди, которым необходимо хорошо платить, с другой, результаты будут известны только через несколько лет. Легче определить, чего делать не следует, чем дать позитивные рекомендации. Для решения проблемы изобретаются методы, побуждающие людей работать за скромное вознаграждение до тех пор, пока результаты не будут достигнуты. Компенсация должна соответствовать экономической реальности инновационного процесса, в котором риск велик, но и награда в случае успеха огромна.

Необходимо помнить, что люди, берущие на себя ответственность за решение инновационной задачи, рискуют. Поэтому предприятие-наниматель должно разделить риск и гарантировать в случае неудачи возможность возвращения работников на прежнее рабочее место, с прежней оплатой. Нельзя награждать за неудачу, как и нельзя, наказывать за неудачную попытку.

Исходные условия для начала внедрения инновационных проектов обычно крайне неблагоприятны, так как организации больше думают не о развитии, а о выживании в сегодняшней ситуации. Рост конкуренции, сокращение жизненного цикла продукции заставляют организации превращать новаторство из случайных озарений в повседневную практику. Только нацеленность на постоянное развитие позволит организации успешно конкурировать на рынке сегодня и в будущем. Именно это и требуется осознать.