

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

© 2011 Н.В. Высоцкая, Г.В. Ларионов\*

**Ключевые слова:** стратегия, принятие решений, лидер, технология, метод, развитие, здоровье, бизнес-образование.

Статья посвящена вопросам использования научных достижений и мирового опыта в области управленческих технологий и методов. Анализируются практики инновационных компаний, а также новейшие и перспективные технологии бизнес- и управленческого образования, необходимые для осуществления процесса трансформации российского предпринимательства, менеджмента и государственного управления.

В России в последние два десятилетия происходит трансформация практически во всех сферах и областях экономической деятельности. Российские структуры, формируясь и развиваясь, стали не только полноправными экономическими субъектами национальной экономики, они уверенно выходят на мировые рынки и вступают в международные отношения и альянсы.

Для модернизационной трансформации необходимо активнее и творчески использовать интеллектуальные ресурсы постиндустриального общества, позитивный опыт успешных компаний и образовательные ресурсы лучших российских и международных бизнес-школ, внедрять хорошо зарекомендовавшие себя в отечественной и мировой практике модели и методы ведения бизнеса и менеджмента; создавать новые технологии, привлекать к управлению высококлассных менеджеров и организовывать непрерывное профессиональное обучение и повышение квалификации не только менеджеров, но и всех сотрудников.

Предпринимателям, менеджерам, государственным гражданским служащим становится все более необходимо как можно быстрее и эффективнее “конвертировать” это понимание в активные действия и активизировать свое творческое начало, быть “созидательными разрушителями”.

В XXI в. многие отрасли бизнеса столкнулись лицом к лицу с глобальной конкуренцией. Все чаще менеджерам приходится иметь дело с международным бизнесом. Ско-

рости изменений возросли, быстрота и оперативность стали одними из ключевых факторов успеха деятельности бизнес-структур. Слияния и поглощения, альянсы, партнерства, сети, другие организационно сложные бизнес-структуры меняют систему связей и отношений и правила конкурентной борьбы. Именно там, где менеджеры быстро реагируют на изменения ситуации и умело используют как внутренние, так и внешние по отношению к их организации ресурсы, быстро и эффективно развивается их организация и повышается качество ее деятельности, ее результативность, улучшаются результаты ее деятельности.

Данные изменения заставляют и самих менеджеров меняться. Происходит перераспределение управленческих ролей. Менеджмент как особая бизнес-услуга все больше использует внешние организации для выполнения ряда функций. В принятии решений и дальнейшей совместной деятельности начинают участвовать стороны, которые прежде в этом не участвовали. Происходит институализация взаимодействий.

Как бизнес-структурам, так и органам власти, находящимся в условиях воздействия и изменений указанных факторов, необходимо на них реагировать. Они должны отслеживать “слабые сигналы” рынка, “невыказанные потребности клиентов”, отношения со своими стейкхолдерами и т. п. Но, что является самым главным, - этим структурам необходимо учиться накапливать свой интеллектуальный, организационный и инноваци-

\* Высоцкая Наталья Владимировна, доктор экономических наук, профессор Московского городского университета управления Правительства Москвы; Ларионов Глеб Валерьевич, кандидат экономических наук, доцент Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. E-mail: nauka@sseu.ru.

онный капитал. Только обучающиеся организации могут внедрить инновации, ускорить рост и повысить свою доходность. Именно те организации, которые используют разные и подходящие для конкретной ситуации инструменты управления и высокопрофессиональный персонал, готовый непрерывно учиться вместе со своей организацией, могут рассчитывать на то, что она будет здоровой и развивающейся организацией.

Для успешности организации необходимо также иметь сильного руководителя, владеющего “жесткими” и “мягкими” технологиями, подходами и методами, обеспечивающего гибкость этой структуры. На первый план выходит стимулирование способности к обучению не только менеджеров, но и всего персонала организации.

Растущей экономике России с ее огромным потенциалом для дальнейшего развития необходимо интегрироваться в глобальную экономику. Этот контекст развития предполагает решение, по крайней мере, двойной проблемы. Во-первых, успех в развитии существенно зависит от деятельности российских бизнес-структур и их бизнес-лидеров. Во-вторых, очень важным компонентом является наличие системы образования, релевантной ситуации и предоставляющей не только знания мирового уровня, но и обеспечивающей овладение ими.

В рыночной модели экономики на этапе “капитализма потребителя” успех бизнес-деятельности необходимо сопровождается борьбой с конкурентами за каждого отдельного потребителя. В условиях глобализации экономики, когда реализуются устремления бизнес-структур (в первую очередь международных бизнес-структур) обеспечить долгосрочную и значительную эффективность производства путем выпуска стандартизированной продукции высокого качества по разумным ценам для каждого сегмента мирового рынка, конкурентная борьба ведется за глобального потребителя. Наряду с изучением, разработкой и применением новых и более эффективных приемов, методов и технологий, повышающих конкурентоспособность, представляется интересным и полезным знакомство в этом направлении с опытом и достижениями конкурентов<sup>1</sup>.

Для бизнес-структур, постоянно находящихся в условиях изменений, более важным

является не достижение конкретного конечного результата в определенный момент времени, а “настроенность” бизнес-процессов с обеспечением их устойчивости и здоровья бизнес-структуры. В условиях обостряющейся конкуренции интерес субъектов рынка переносится с “рыночных побед” бизнес-структур - конкурентов на их инструменты (методы, технологии, подходы). Если одна бизнес-структура повторяет “правила игры” другой, то вероятность получения успеха высока. В связи с этим бизнес-структуры стали прибегать к бенчмаркингу.

Для выявления лучших мировых образцов технологий и методов управления предпринимательской деятельностью целесообразно воспользоваться методами глобального, обучающего и сетевого бенчмаркинга, выделив в качестве “области поиска образца” технологии и методы управления предпринимательской деятельностью, применяемые в настоящее время наиболее успешными зарубежными и международными бизнес-структурами. При этом выяснено, что мощные глобальные компании, растущие за счет инноваций, отбирают несколько идей с наибольшим рыночным потенциалом и бросают на них все силы, достигая успеха за счет “параллельных инноваций”: в технологиях, продуктах и бизнес-моделях - и осуществляют дизайн организации и передачу полномочий самым энергичным приверженцам изменений. Метафорой такого подхода может быть велосипедная “гонка за лидером”.

В инновационной компании руководители не перепоручают творческую работу другим - они ее делают сами. Такие предприниматели-новаторы должны обладать творческим интеллектом, при этом руководители чирлидеры обладают большими шансами на успех. Необходимо не просто разрабатывать отдельные технологии, а создавать новые комплексные системы. Новые технологические парадигмы требуют специфических бизнес-моделей, созданных именно “под них”. В связи с этим помощь государства эффективна только тогда, когда оно поддерживает не только новые технологические системы, но и новые бизнес-модели.

В создавшейся в российском предпринимательстве ситуации отечественным менеджерам необходимо развивать следующие

компетенции<sup>2</sup>: 1) умение общаться с подчиненными (развивать *soft skills*); 2) способность четко излагать свои мысли (овладеть мета-моделью и моделью “точности”; тренироваться в *forensic discussion*); 3) контекстное мышление (уметь строить “интеллектуальную решетку” и пользоваться метафорами; развивать воображение, изучая искусство); 4) умение принимать решение (учиться использовать *hard skills* и *soft skills*, мета-модель и модель “точности”; научиться именно принимать решение, а не осуществлять выбор из предложенного; развивать инициативность, адаптивность, гибкость, воспользовавшись услугами персонального коучера); 5) восприимчивость чужого опыта (осваивать *best practices* (англ.) - лучшие практики, развивать логические и коммуникативные навыки, контекстное мышление); 6) способность управлять интернациональными коллективами (повышать качество бизнес-образования, выучить иностранный язык, выработать гибкость и открытость внешнему миру); 7) адаптивность (приобретать опыт работы на разных рынках); 8) умение работать в группах (*best practices*, коммуникативные навыки); 9) умение планировать (учиться планировать на разных уровнях и в условиях изменений, приобрести опыт работы в западной компании). Выяснено, что овладению этими навыками и их применению мешают краткосрочные ориентиры, отсутствие систем развития сотрудников, авторитарная система управления, отсутствие системы передачи знаний, нехватка международного опыта. Вместе с тем, сильными сторонами российских менеджеров являются: предпринимательская жилка, высокий интеллект, хорошие “технические” навыки, умение анализировать риски, нацеленность на результат, хорошая обучаемость.

Проблемы в управлении часто происходят еще и из-за того, что в бизнес-структуре много управленцев, но не хватает настоящих руководителей. Преобразования не приносят результатов до тех пор, пока ключевую позицию не займет подлинный лидер, будут обеспечены быстрые промежуточные результаты и пройдет 5-10 лет, в течение которых новые методы прочно укоренятся. Целей достигают бизнес-структуры, воспринимающие ревизию личных договоров как неотъемлемую часть преобразований.

Неудачные решения принимаются в организациях, прежде всего, потому, что право принимать решение присваивают себе руководители высшего звена<sup>3</sup>. Процедуры принятия решений практически не контролируются и очень редко пересматриваются. Результаты исследований и новые технологии, полученные во второй половине первого десятилетия XXI в., существенно изменили сами принципы принятия решений<sup>4</sup>. Новыми принципами принятия решений являются следующие: 1) маленькая группа; 2) аналитика; 3) автоматизация. 4) нейробиология; 5) поведенческая экономика; 6) интуиция; 7) учитывать по конкретным вопросам мнения больших групп компетентных людей.

Практика показала, что прежние методы стратегического планирования исходят из ошибочных посылок: не всегда старожилы рынка сильнее новичков; не всегда очевидно, кто является конкурентами, поставщиками и потребителями и т. д. Как известно, традиционные методы стратегического планирования основываются на тщательном анализе систематических данных о рыночной конъюнктуре. Вместе с тем, их классификация, а затем их представление в виде графиков и диаграмм статичны. Это - очень сильное упрощение. Они полезны как ориентиры исключительно в том случае, когда среда практически остается неизменной: границы отраслей, секторов и организаций определены и неизменны, точно известны поставщики, потребители и конкуренты. Но конкуренты-новички обычно играют по совершенно другим правилам, чем старожилы рынка. Упрощенные модели и ориентиры могут дезориентировать бизнес-структуры. При сценарном планировании тоже создаются статичные картины будущего. Как показывает позитивный мировой опыт<sup>5</sup>, бизнес-структурам следует разрабатывать стратегии так же, как драматурги разрабатывают сюжеты: определиться с завязкой (исходными позициями), выстраивать ходы и повороты, предугадывать решения и мотивы всех игроков. Руководителям следует заняться словесным творчеством, создавая то, что называют “сценарием пьесы”. Описать действующих лиц бизнеса, показать, как они связаны между собой, как создают стоимость и зарабатывают прибыль по мере изменения бизнеса и состава участ-

ников рынка, изложить правила, по которым они живут, разработать свои сюжетные линии, главную и вспомогательную, и расписать роли. Драматургия сценария заставляет руководство сосредоточиться не на симптомах, а на причинах изменений; она объясняет логику удачных стратегий и допущений, на которых эти стратегии базируются. Сценарий также рассматривает возможности и предупреждает бизнес-структуру о новом повороте событий.

Сценарии составляют на двух уровнях: на уровне всей бизнес-структуры и на уровне каждого конкретного направления ее бизнеса. Затем на их основе выстраивается система каждодневного управления. Общекорпоративный сценарий описывает коммерческую логику. В нем выстраиваются две сюжетные линии - синергии и финансов.

Когда границы отраслей все больше становятся размытыми и главными действующими лицами все больше становятся государственные учреждения и некоммерческие организации, бизнес-структурам нужны методики, которые помогут им найти свой путь. Необходимо помнить, что в сценарии отражается не отдельный сектор, а то, как может меняться рынок в целом, и как бизнес-структура может занять новую позицию в структуре создания общей стоимости и каких именно других игроков и каким образом она вытеснит или потеснит.

Существенную роль в формировании, поддержании и развитии сбалансированного, устойчивого, результативного и скоординированного взаимодействия государства и частного сектора экономики России может сыграть бизнес-образование, которое само развивается, ориентируясь на запросы и требования бизнеса, в соответствии с той скоростью, с которой меняется мир. Образование - один из важнейших механизмов, способных помочь понять и адаптироваться к этим изменениям не только бизнес-структуры, но и структуры органов власти разного уровня, осуществляющих свою деятельность в различных областях и сферах. В настоящее время, как правило, клиентам бизнес-школ, образовательных центров или центров повышения квалификации предлагается учебная программа, составленная из курсов и преподавателей, которые есть в этом образова-

тельном подразделении. Настало время спросить организацию о ее проблемах, а затем найти нужных профессоров для участия в их решении и решать их вместе с сотрудниками организации в режиме “обучающего консалтинга”.

В ряде случаев современное образование исходит из посылки, что всего знать невозможно и что профессиональные знания лучше и важнее общих знаний<sup>6</sup>. Вместе с тем, рынок требует новой целостности знаний, которая оказывается важнее узкой специализации: представляется необходимым усвоение как можно большего объема ключевых концепций разных наук и построение из этих концепций “решетки интеллектуальных моделей”, в которой и возникают синергетический мыслительный эффект. При этом нет необходимости становиться специалистом в каждой из дисциплин. Достаточно изучить основополагающие принципы. Объединение заимствованных из различных дисциплин интеллектуальных моделей, сделанное так, чтобы в результате возникла “решетка”, дает подлинное понимание нечто целого из взаимосвязей. Процесс построения и использования такой “решетки интеллектуальных моделей” - это есть не что иное, как инновационный подход к мышлению.

Инновационное мышление имеет два этапа: 1) необходимо понять основы дисциплин, из которых намереваемся извлекать знания; 2) необходимо осознать пользу и выгоду метафор. В более глубоком смысле метафоры представляют собой не только необычный язык, но и образ мысли, и действия людей. Другими словами, используется одна концепция-источник, чтобы лучше понять другую концепцию-цель. Следовательно, метафоры стимулируют рождение новых идей. Инновационное мышление, как правило, возникает тогда, когда несколько моделей “работают” в совокупности. Как утверждает Ч. Мангер, известный инвестор, вице-председатель совета директоров холдинговой компании Berkshire Hathaway, которой руководил У. Баффет, “настоящий и долгосрочный успех приходит к тем людям, которые прилагают усилия, направленные сначала на построение “решетки интеллектуальных моделей”, а затем на то, чтобы научиться мыслить ассоциативно, много дисциплинарным образом”

и “как только эти модели прочно займут место в вашем уме, вы окажетесь интеллектуально оснащенными для того, чтобы решать множество самых разнообразных задач”<sup>7</sup>. Это один из самых “беспроегрывных” способов принятия разумных управленческих решений, а с выходом в практическую область он приводит также и к обогащению набора навыков управления. Российскому бизнес-образованию часто не достает реализации третьего принципа Франклина: культивировать те свойства мышления, которые стремятся воедино связать все области изучаемых знаний.

Так как бизнес (соответственно, и менеджмент) требуют постоянного обновления, то наиболее подходящим организационным форматом для того, чтобы не отстать от нужд и требований бизнеса, а наоборот, работать в режиме “опережающего обучения” представляется использование именно бизнес-школ как образовательных центров и центров развития для топ-менеджеров. Программы таких бизнес-школ должны состоять как из корпоративных, так и из тренинговых программ. Так как бизнес-школа – необычная школа, то целесообразно, чтобы в ней работали исключительно внештатные профессора. Их деятельность должна заключаться в работе в аудиториях и в исследованиях по системе Living Case. Защиту проектов и работ целесообразно проводить перед топ-менеджерами компании (без предварительной “предзащиты”).

Таким образом, для того чтобы решать возникающие в национальной экономике проблемы, российские бизнес-школы должны стать школами международного уровня, участниками международных образовательных альянсов, удовлетворять образовательные и консультационные потребности как бизнеса, так и государства в области управления и бизнес-деятельности.

Для более полной реализации принципа экологичности управления необходимым является “подключение” к этому образовательному процессу высшего руководства, а также и его участие в деятельности профессиональных сообществ, в дискуссиях по проблемам современного предпринимательства, менеджмента, государственного управления. Заметим, что, реализуя процесс подготовки

специалистов в новой образовательной парадигме, школы государственной службы, например, как показывает канадский опыт, становятся центрами стратегического планирования и организационного развития, в которых осуществляется “обучение действием” в режиме “обучающего консалтинга”.

Новая парадигма предполагает в режиме “адаптивного импульса” совмещать основную профессиональную деятельность и обучение с предоставлением обучающимся самых первокурсных материалов по бизнес-практикам и практикам государственного и муниципального управления. Задача такого образования – предупреждать проблемы управления и помогать справиться с ними, если они возникают, не занимая пассивную позицию и неся ответственность за сложившуюся ситуацию вместе со своими слушателями. Эту задачу можно успешно решить, если перестать быть заложниками предметного подхода. В реальной ситуации руководитель вынужден принимать решения даже не на стыке различных дисциплин и в разных их соотношениях, а в “многомерном предметном пространстве” – необходимо делать ставку на реализацию проектного подхода.

Реализация такого проекта направлена на решение важных и актуальных задач как бизнеса, так и государственного управления, параллельно с формированием как у предпринимателей и менеджеров, так и у гражданских служащих необходимого набора профессиональных компетенций, а также качества лидера, профессионализма менеджеров, доверия и ответственности. Участие преподавателей и научных сотрудников, а также опытных специалистов-практиков в этом проекте предполагается с самого “старта” процесса его формирования и реализации. Организованный таким образом процесс может привести к постепенному и безболезненному (“мягкому”) дизайну системы управления, устойчиво находящейся в “ресурсном” состоянии для эффективного управления изменениями любых уровней и сложности в условиях экономической реальности.

В условиях процесса вхождения России в мировую экономическую систему и систему международного бизнеса возникает крайняя необходимость в знакомстве и освоении, прежде всего предпринимателями, менедже-



рами и государственными чиновниками, терминологии бизнеса и особенно международного бизнеса, широко известных в мировой практике.

Овладение понятийным аппаратом в области бизнеса и менеджмента является необходимым условием изучения мирового опыта и овладения международными бизнес-технологиями с целью их последующего активного использования в отечественной практике. Бизнесмен не должен чувствовать себя изгоем в этом обществе. Его авторитет должен повышаться, позитивный имидж и положительная репутация укрепляться. Все это будет способствовать скорейшему формированию и развитию в стране цивилизованного рынка, цивилизованного бизнеса, цивилизованных посредников и, как следствие, активному вхождению России в систему международного бизнеса и мировую экономику

с ориентацией на цивилизованное и результативное общение с ее представителями в качестве равноправного и желаемого партнера.

---

<sup>1</sup> См.: *Иванова Н.И.* Инновационные вызовы и эффективность государственной политики // *Инновационное развитие. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями.* М., 2010; *Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями* / под ред. Б.З. Мильнера. М., 2010.

<sup>2</sup> *Фон Крог Г., Райх С.* Все внимание - нескольким инновационным идеям // *HBR-Россия.* 2010. Январь-февраль.

<sup>3</sup> *Управляем по-взрослому* // *HBR-Россия.* 2010. Январь-февраль.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> *Джейкобс М.* Добротный сюжет как фактор успеха // *HBR-Россия.* 2010. Май.

<sup>6</sup> *Хэгстром Р.Дж.* Инвестирование. Последнее свободное искусство: пер. с англ. М., 2005.

*Поступила в редакцию 17.06.2011 г.*