

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ Л.ГРЕЙНЕРА)

© 2012 В.В. Борисов*

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, стадии развития организации.

Рассматриваются особенности управления инновационной деятельностью на основе модели, разработанной в Гарвардской школе бизнеса профессором Лари Грейнером.

Под жизненным циклом организации понимают множество последовательно сменяющихся этапов, которые проходит организация за период своей деятельности¹. В современном менеджменте выделяют две основные модели - модель Л. Грейнера и модель И. Адизеса.

Л. Грейнером выделены пять основных этапов развития организации: творчество, централизация, делегирование, координация и сотрудничество. Рассмотрим каждый из этапов.

Первая стадия - развитие через креативность. На данной стадии деятельность руководителей (создателей) компании ориентирована на технологию и предпринимательскую деятельность, а не на управленческую. Их активность полностью сосредоточена на процессах создания продукта и запуска его продаж. Отношения между сотрудниками компании носят в большей степени неформальный характер. Оплата сотрудников невелика и зачастую носит характер выделения доли в собственности компании, поэтому работники мотивированы на получение вознаграждения в дальнейшем, когда работа компании стабилизируется. Ее деятельность контролируется на основе прямой связи с рынком и реакции клиентов.

На данной стадии применяется креативное и трансферное управление инновациями. Креативное управление инновациями способствует появлению бизнес-идеи, формулированию правил ее реализации и организации продажи разрабатываемого продукта на рынке как на этапе создания продукта, так на этапе его производства. Трансферное управление инновациями используется руководителями компании для выяснения мнения

бизнес-партнеров, профессиональных сообществ, потенциальных клиентов. Даже априорно полагая, что новый продукт (или услуга) будет успешным на рынке, основатель компании должен прибегнуть к трансферу инноваций, по крайней мере, для первоначальной оценки рынка и возможностей финансирования.

Вторая стадия - развитие через прямое руководство. На данной стадии создается функциональная организационная структура, компания разделяется на отделы по сферам деятельности (разделение производства, оказания услуг, процессов продвижения, продаж и т.д.). Внедряются системы прямого планирования (например, системы учета запасов и планирования закупок). Вводятся система премирования, внутрифирменное бюджетирование, система контроля качества и собственных стандартов. Взаимодействие между сотрудниками переходит на обезличенную основу в соответствии с создаваемой иерархической структурой, формируется штатное расписание, устанавливаются должностные обязанности. Ответственность за принятие решений ложится на главного управляющего и выбранных им ключевых менеджеров, а менеджеры отделов в большей степени являются специалистами в профессиональной области, чем в области управления.

На данной стадии начинает формироваться система управления инновациями компании, происходит создание информационно-коммуникационной среды предприятия, вырабатываются корпоративные стандарты на выявление инноваций, процессов встраивания их в единую систему, осуществляется

* Борисов Виктор Викторович, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: quazer.ru@gmail.com.

регламентация деятельности. Однако в связи с тем, что в компании пока не наработан свод правил, которые можно было бы применять, каждое решение является прецедентом. Управление инновациями на данном этапе должно быть ориентировано на поиск новых источников инноваций. При этом большую роль играет трансферное и, особенно, алгоритмическое управление. Основной упор делается на выявление сотрудников, обладающих знаниями об инновациях и возможностях их применения. Параллельно с этим происходит процесс формирования первоначального банка инноваций организации.

Третья стадия - развитие через делегирование. Менеджеры отделов компании наделяются большей степенью ответственности для принятия собственных решений, связанных с проникновением на новые рынки и с развитием новых продуктов. Появляются центры прибыли, выплачиваются бонусы. Высшее руководство компании ограничивает свою деятельность по управлению всеми сторонами жизни компании и реагирует только на отклонения в периодических отчетах, концентрирует свою активность на стратегических задачах, приобретении новых организаций, которые встраиваются в общую структуру компании. Взаимодействия между внешним руководством и подчиненными структурами нечасты, регламентированы и зачастую осуществляются с применением информационно-коммуникационных технических средств, начиная от телефонных переговоров, электронной почты и заканчивая видеоконференциями. Постепенно теряется контроль над разросшейся компанией.

Трудность данной стадии можно охарактеризовать тремя основными задачами: создание системы делегирования, смена руководства, большая степень предвзятости целеполагания. На этой стадии большую роль должна играть система управления инновациями с точки зрения взаимодействия инновационного процесса в организации в целом и сотрудников организации. Поэтому на данной стадии должно быть использовано трансферное управление инновациями, особенно в части обучения персонала и алгоритмического управления, посредством поиска инноваций в области управления и, соответственно, поиска необходимых управленцев. Вновь

принятые менеджеры должны воспользоваться алгоритмическим управлением для поиска скрытых инновационных резервов у сотрудников организации, для осуществления качественного развития рабочего процесса.

Четвертая стадия - развитие через координацию. Подразделения компании объединяются в группы, занимающиеся производством, продвижением, продажей группы однородных продуктов или услуг. Формализуются процедуры планирования и контроля. Организуются специальные отделы планово-финансового анализа и контроля в масштабах всей организации. Инвестиции учитываются и соответствующим образом распределяются по отделам компании, по продуктовым группам. Продуктовые группы становятся центрами инвестиций, в которых доход от инвестирования является первоочередным критерием для выделения денежных и иных средств. Формируется система централизованной обработки данных всей организации, ее отделов, филиалов, подразделений. Однако принятие операционных, а зачастую тактических решений остается в рамках полномочий начальников отделов и управляющих "на местах". Замедляется реакция компании на изменения внешней среды, что оказывает негативное влияние на эффективность деятельности всей организации.

На данном этапе востребованы все три формы управления инновациями: креативное управление - для создания новых и совершенствования уже существующих инноваций; алгоритмическое управление - для поиска новых источников инноваций, включая инновации не только в качестве новых и обновленных продуктов и услуг, но и для решения управленческих задач на всех уровнях (начиная от операционного и заканчивая стратегическим), по всем видам деятельности, включая управление персоналом, информационно-коммуникационную среду, технические средства организации процесса управления, финансовую деятельность, маркетинг и т.д.); трансферное управление - для организации обмена инновациями внутри самой компании, включая передачу явных и неявных знаний о собственных инновациях, обучение сотрудников инновационным технологиям, получение данных о новых продуктах и услугах на рынке.

Стадия координации также характеризуется становлением и внедрением тотальной внутрикорпоративной информационной системы управления инновациями, которая становится необходимым условием успешного функционирования разросшейся организации.

Пятая стадия - развитие через сотрудничество. Данная стадия характеризуется быстрым решением проблем на основе командной активности. Различные подразделения, а зачастую и отдельные сотрудники объединяются в группы по реализации проектов. Происходит создание профессиональных сообществ из ведущих специалистов головной организации и подразделений, которые значительную часть времени тратят на междисциплинарную консультацию подразделений организации, на прямое руководство. Формальные системы управления упрощаются и преобразуются в интегрированные системы многоцелевой направленности. Часто проводятся конференции ключевых менеджеров для фокусирования их внимания на основных проблемных вопросах. В целях улучшения поведенческих навыков менеджеров, способствующих улучшению командной работы и разрешению конфликтов, используются программы тренингов. Работающие в режиме реального времени информационные системы интегрируются в процесс повседневного принятия решений. Происходит смещение акцента экономического благосостояния от индивидуальной успешности к командным достижениям. Приветствуется внедрение инновационных методов как с точки зрения управления, так и с точки зрения продуктов и услуг. Взаимодействие с бизнес-партнерами выходит на новый уровень.

На данной стадии информационная система управления инновациями в компании работает уже как бы сама собой, все сотруд-

ники “привыкают” использовать общую инновационную базу, которая поддерживается в актуальном состоянии методами креативного и трансферного управления.

Большое развитие получает трансферное управление инновациями, которое на данной стадии направлено не только внутрь компании, но и на внешних контрагентов - бизнес-партнеров, научное сообщество.

Алгоритмическое управление инновациями базируется в основном на анализе существующего внутрикорпоративного банка инноваций и его сравнения с получением новых посредством трансфера с бизнес-партнерами. На данной стадии максимальную роль играют всесторонняя оценка инноваций, возможности их применения, заимствования и внедрения.

Креативное управление инновациями является основой для появления междисциплинарных инноваций, что связано, в первую очередь, с появлением профессиональных сообществ внутри корпорации и с определенной долей открытости компании для внешней среды.

В заключение хотелось бы отметить, что, во-первых, все формы управления инновациями в той или мере применяются на различных стадиях развития жизненного цикла организации, однако для каждой стадии характерны свои направления, а во-вторых, сама система управления инновациями, включая ее информационно-коммуникационную составляющую, видоизменяется на протяжении развития самой организации.

¹ См.: Вагин С.Г. Тенденции и условия развития управления крупными социально-экономическими системами // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2007. □ 2. С. 27-30; Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Рос. журн. менеджмента. 2004. □ 4. С. 19-34.

Поступила в редакцию 11.06.2012 г.