
МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

УДК 338.24
ББК 65.05
Б 65

В.И. Бережной

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления Северо-Кавказского государственного технического университета, г. Ставрополь. Тел.: (962) 440 21 09, e-mail: ohvb@list.ru.

И.В. Таранова

Доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики Ставропольского государственного аграрного университета, г. Ставрополь. Тел.: (903) 409 25 95, e-mail: taranovairina@yandex.ru.

И.А. Цвиринько

Доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе Северо-Кавказского государственного технического университета, г. Ставрополь. Тел.: (903) 409 25 95.

Управленческие ресурсы XXI века

(Рецензирована)

Аннотация. В статье рассматриваются новый вид инноваций — управленческие, соответствующие креативно-инновационной системе управления XXI в.

Ключевые слова: управленческие инновации, смена парадигмы управления, креативно-инновационный характер управления.

V.I Berezchnoy

Doctor of Economics, Professor Head of Economy and Management Department of the North-Caucasus State Technical University, Stavropol. Ph.: (962) 440 21 09, e-mail: ohvb@list.ru.

I.V. Taranova

Doctor of Economics, Professor of World Economy Department, Stavropol State Agrarian University, Stavropol. Ph.: (903) 409 25 95, e-mail: taranovairina@yandex.ru.

I.A. Tsvirinko

Doctor of Economics, Professor, Vice Rector for Study of the North-Caucasus State Technical University, Stavropol. Ph.: (903) 409 25 95.

Management resources of the 21st century

Abstract. In article administrative innovations, as the new kind of innovations corresponding creatively-innovatsionnomoj to a control system on XXI century are considered.

Keywords: administrative innovations, change of a paradigm of management, is creative-innovative character of management.

Из всех видов инноваций до нынешнего века меньше всего привлекали внимание учёных управленческие инновации. Очевидно, это связано с тем, что введение технических, технологических инноваций даёт ощутимые, а часто и измеримые конкурентные преимущества объекту управления. Эффект, который даёт совершенствование управления через введение новшеств, не так заметен, зачастую неизмерим. Не оценивается и то, что именно обновлённая система управления делает возможным реализацию технологических инноваций, что именно управленческие инновации (УИ) обеспечивают эффективный переход от исходного состояния системы в желаемое.

Очевидно, что управленческие инновации связаны с успешными нововведениями в сфере управленческой деятельности. Потребность в управленческих инновациях как на уровне общества, так и на уровне организации возникает в случае проблем двух типов. Во-первых, проблемы недостижения цели, падения управляемости (рост организации, уровней управления, задержка в принятии и реализации управленческих решений). Во-вторых, проблемы неиспользования возможностей эффективной работы системы на основе имеющегося инновационного потенциала.

Источником возникновения проблем первого типа являются следующего вида противоречия:

- между новыми технологиями производства и устаревшими методами, процессами и структурами управления (управленческой технологией);

- между поставленными целями и нехваткой ресурсов, несоответствием ресурсов (человеческих, сырьевых, финансовых, временных, информационных);

- между поставленными целями и нерациональной системой организации их достижения (процедуры принятия решений, распределение полномочий и ответственность руководителей, управление персоналом).

Управленческие инновации во втором случае направлены на повышение

конкурентоспособности (страны, фирмы, товара), повышение финансовой устойчивости функционирования, увеличение капитализации компании. Управленческие инновации позволяют решать задачи, которые ранее вообще не решались в системе управления. Например, оценивать конечный результат труда управленцев и их вклад в результаты работы организации для установления соответствующей оплаты труда. Так, А.И. Пригожин [1] ввёл понятие «управленческая прибыль» как результат (в том числе и экономический) эффективной управленческой деятельности не только за счёт принятия новой системы бухгалтерского учета или финансового менеджмента, но и за счёт управленческих нововведений. Пригожин назвал управленческую прибыль «неопознанным ресурсом» организации.

Попробуем дать определение понятию «управленческая инновация». В научной литературе имеется немного попыток определить это понятие. Проанализируем некоторые из них. А.Б. Титов [2]: «Управленческие инновации — это новые формы и методы работы, используемые аппаратом управления». Думаем, что данное определение слишком сужает содержание и смысл этого интересного вида инноваций. Другое определение [3]: «Управленческие инновации есть любое организационное решение, система, процедура или метод управления, существенно отличающийся от сложившейся практики и впервые используемый в данной организации». В качестве примера называются методы бухгалтерского учёта, оценки и подготовки кадров, экономико-математические модели, системы планирования, впервые применённые в данной организации. Определение относится лишь к внутриорганизационным нововведениям и никак не задевает развитие УИ на макроуровне: создание УИ, их распространение (диффузия) и использование. Е.Т. Гребнев [4]: «Под управленческим нововведением понимается любое целенаправленное изменение технологии управления, ориентированное на замену существующего

механизма управления или его элементов с целью ускорения, облегчения или улучшения выполнения поставленных задач». Аналогичное определение, связывающее управленческие инновации с управленческими технологиями, даёт и А.В. Матвеевым [5]: «Управленческая инновация — это результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых управленческих технологий, методов и организационных форм».

В этих определениях управленческая инновация связывается с понятием «управленческая технология» («технология управления»), которая меняется редко. В определениях имеются в виду не новые управленческие технологии, а новые управленческие процессы либо технология управленческих процессов (хотя Гребнев в примечании к данному им определению отмечает, что речь идёт о расширительной трактовке термина «технология управления», включающей не только процедурные, но и информационно-технические, научно-познавательные и психологические стороны управления). Представляется, что более обоснованно связывать управленческие инновации с управленческой деятельностью в оперативном (тактическом) плане и с технологией управления — в стратегическом.

Интересно определение П.И. Ваганова [6]: «Управленческие инновации (нововведения) — целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления, ориентированных на замену элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла предприятия, технологий и предприятия в целом. Управленческие инновации реализуются в трёх основных формах адаптационных механизмов: структурных, административных и информационных

— и направлены на разработку соответствующих управленческих воздействий». Представляется, что автор, желая объять все стороны управленческих инноваций, добился полной неясности и излишней наполненности подробностями этого определения с потерей тем не менее некоторых составляющих (например, на уровне крупных объектов управления).

Управленческие инновации тесно связаны с персоналом, который оказывает им большее сопротивление при введении в организацию. Новые организационные структуры, методы выработки решений, формы стимулирования работников сталкиваются с человеческими интересами. Стабильность является значимой человеческой ценностью, а введение инноваций всегда связано с нарушениями стабильности, преодолением инерции сложившегося порядка. Последствия управленческих инноваций менее предсказуемы, чем последствия технических (технологических) инноваций. Не всегда осуществляется переход от исходного состояния в желаемое. Это связано с ограниченной способностью людей принимать и реализовывать адекватные управленческие решения.

Чтобы представить множество разновидностей управленческих инноваций, попробуем классифицировать их по содержанию управленческой деятельности, направлениям деятельности предприятий, объекту управления.

Классификация по содержанию управленческой деятельности. В табл. 1 и 2 представлены разновидности управленческих инноваций.

Таблица 1

Разновидность управленческой деятельности по объекту управления

№ п/п	Основные виды управленческой деятельности	Содержание	Управленческие инновации
1	Управленческая (методологическая, информационная)	Принятие управленческих решений (УР). Реализация полномочий и функций управления.	Управленческое консультирование. Вариационность в УР. Проблемно ориентированный подход. Управление качеством. Управление знаниями. Нелинейные стратегии. Самоуправление.
2	Финансово-экономическая (аналитическая, консультационная)	Регулирование экономических процессов. Распределение ресурсов. Управление финансовыми потоками.	Участие персонала в прибылях (привязка к конечному результату). Хозрасчёт. Управленческая прибыль.
3	Организационная (диагностическая, инновационная)	Создание, изменение и развитие организации.	Централизация — децентрализация. Сетевые организации. Уплотнение структуры управления. Проектные команды. Дивизиональные структуры. Холдинги. Технопарки, технополисы. Бизнес-инкубаторы.
4	Социально-психологическая (исследовательская, педагогическая)	Создание и регулирование социально-психологического климата в коллективе. Управление персоналом.	Управленческая, организационная культура. Горизонтальная карьера. Мотивация персонала свободным временем, участием в прибылях. Эгалитаристские подходы и многообразные ролевые функций в управлении персоналом. Лизинг рабочей силы (аутстаффинг).
5	Проектно-плановая	Планирование и проектирование. Бизнес-планирование. Выделение бизнес-процессов.	Рейнжиниринг бизнеса (управление процессами, а не операциями). Аутсорсинг.

Таблица 2

Разновидности управленческих инноваций по направлениям управленческой деятельности предприятия

№ п/п	Направление деятельности	Содержание	Управленческие инновации
1	Управление маркетингом	Исследование и прогнозирование развития рынков сбыта. Планирование ассортимента продуктов и услуг. Стимулирование сбыта. Организация товародвижения.	Формирование новых областей сбыта (предприимательское управление). Формирование брендов. Бенчмаркинг. Электронная коммерция.
2	Управление производством (операциями)	Организация управления производством.	Производство на заказ (дестандартизация). Децентрализация управления производством. Интегрированные команды.
3	Управление финансами	Управление финансовой деятельностью предприятия.	Дополнительная эмиссия акций. Встречные сделки. Взаимозачёты. Налоговое планирование. Страхование рисков. Лизинг.
4	Управление персоналом	Наём, продвижение, обучение и мотивация персонала.	Лизинг рабочей силы (аутстаффинг), использование резюме и тестов при найме. Вводное обучение (после приёма на работу). Участие сотрудников в капитале и прибыли. Рекрутерские агентства (использование услуг). Внедолжностная карьера. Горизонтальная карьера.

В таблице 3 представлены разновидности управленческих инноваций по объекту управления.

Таблица 3

Разновидности управленческих инноваций по объекту управления

№ п/п	Объект управления	Содержание	Управленческие инновации
1	Международные объекты (транснациональные компании, международные стратегические альянсы)	Управление глобальной конкуренцией. Управление технологической политикой. Стратегическая политика. Инновационная политика.	Международные стратегические альянсы. Мультитранспортные конгломераты. Интегрированные системы технологического развития. Гибридная стратегия (конкуренция и сотрудничество).
2	Государство (национальный уровень)	Управление: — обороной; — здравоохранением; — образованием; — социальной защитой; — культурой.	Конкурсный отбор чиновников. Модернизация налоговой системы, территориальные округа, пенсионная система. ГИФО в профессиональном высшем образовании, управление федеральной собственностью.
3	Регион (региональный уровень) или субъект Федерации	Управление развитием региона.	Территориальный принцип. Отраслевой принцип. Технопарки, технополисы. Распределение полномочий между центром и субъектом ведения округов. Управление недвижимостью. Управление проектами на основе промышленных кластеров.
4	Муниципальное образование (город, село)	Управление деятельностью муниципального образования.	Закрытые территориальные образования (ЗАТО). Управление недвижимостью. Введение субсидий по квартплате. Дешёвые товары. Надбавки к пенсиям.
5	Организация (компания)	Управление бизнесом.	Рейжиниринг бизнеса. Линейные стратегии. Уплощение структур управления. Реструктуризация предприятия. Корпоративная культура.

Характер изменения места, роли и видов управленческих инноваций в современной экономике связан со сменой парадигмы в управлении. В условиях глобализации управляемыми объектами являются: государства, их региональные интеграционные объединения, транснациональные корпорации (ТНК), мировой финансовый рынок, а также само общество. Указанные объекты вырабатывают собственную стратегию поведения в ответ на вызовы глобализации.

Признаками, характеризующими смену парадигмы в управлении, являются следующие:

— переориентация от массового производства: стандартизированного, регламентированного, бюрократического — к производству с быстрой сменяемостью моделей, технологий; производству по индивидуальным заказам;

— ускорение изменений: сокращение жизненного цикла продуктов и услуг, технологий; смена поколений сложной техники сегодня так быстра, что не успевают окупаться затраты на создание продуктов предыдущего поколения;

— разнообразие запросов потребителей, подвижность ресурсов, повышение роли субъективных факторов при разработке и реализации управленческого решения.

Мы полагаем, вслед за А. Субетто, что новая парадигма — это креативно-инновационный характер управления. «Новый тип менеджмента — креативный, активно использующий технологию творчества, механизмы которого ориентированы на высокую динамику рыночной конъюнктуры, что определяет новаторство предпринимательства в направлениях креатизации всех сфер деятельности фирмы: поддержание постоянного притока новых идей, предложений, изобретений, ускорение рыночной реализации новшеств, поиска новых форм хозяйствования» [7].

Идея инновационного управления реализуется в переходе от прямого администрирования к формированию мотивационных систем, обеспечивающих развитие творческой инициативы управляемых объектов. Её воплощению

способствуют современные информационные технологии, позволяющие в реальном масштабе времени вести диалог управляющих структур и управляемых объектов. Этот принцип реализован в концепции многоуровневого управления, разработанной в Эдинбургском университете и положенной в основу долгосрочной государственной программы инновационного развития Великобритании. В программе предусмотрен переход от чисто административных методов управления к методам стимулирования творческой инициативы на всех уровнях. Программа предполагает согласование действий по инновационному и социально-экономическому развитию на региональном, страновом и межстрановом уровнях, например, в Европейском союзе. При этом учитываются коммерческие риски, повышение доходов населения, развитие образования и здравоохранения, социальная защита, обеспечение занятости населения, адаптация местных рынков к инновационным продуктам и услугам. Концепция многоуровневого управления реализуема лишь при развитии структур гражданского общества, местного самоуправления, объединений научных, профессиональных, культурных обществ и негосударственных некоммерческих организаций правозащитного, медицинского, образовательного и других типов, которые активны пока только в развитых странах. Именно в этом ключе находит подтверждение идея инновационного управления как создающего новые ценности и выгоду как организации, так и субъектам, входящим в ее состав.

Для XXI в. характерно развитие глобального управления, когда происходит создание наднациональной системы управления (международные организации, неправительственные объединения, транснациональные корпорации, региональные интеграционные объединения). Идея наднациональных институтов управления реализована в рамках Европейского союза, где осуществляется как политическое, так и экономическое управление (например, в сфере финансов, торговли). Причём

в этом случае присутствуют элементы как позитивной, так и негативной интеграции. Позитивная интеграция предусматривает модель управления, обеспечивающую защиту прав потребителей, охрану окружающей среды, то есть по сути социальную ориентацию. Негативная интеграция направлена на устранение национальных барьеров для создания рынков больших масштабов. Введение общей европейской валюты (евро) и вся программа Экономического и валютного союза относятся к негативной интеграции. Страны ЕС испытывают экономический шок в связи с тем, что при различном уровне развития они брошены один на один справляться с возникающими трудностями. При этой ситуации в выигрыше оказывается бизнес как наиболее транснационализированный игрок.

Для компаний XXI в. характерно влияние как инновационного развития общества в целом, так и инновационного управления. На уровне компании это проявляется в развитии внутрифирменного предпринимательства — создании внутренних венчуров для реализации идей и изобретений сотрудников. На межфирменном уровне инновацией является создание сетевых структур как новой и организационной формы, базирующейся на сочетании конкуренции и кооперации. Кооперация в рамках общей информационной, научно-технической, финансовой и маркетинговой сети дополняет конкуренцию как главный принцип рыночных отношений. Это позволяет концентрировать интеллектуальный потенциал, производственные, финансовые и маркетинговые ресурсы всех участников сети и разделять риски в борьбе за рынок. Кооперация усиливает конкуренцию между сетями на мировом рынке.

Одной из самых эффективных новых форм является кластер — сообщество тесно связанных отраслей, опирающееся на конкуренцию и преимущества горизонтальных сетевых связей. Основоположник кластерной теории Майкл Портер под кластером понимает средоточение взаимосвязанных компаний,

специализированных поставщиков, поставщиков услуг и ассоциированных организаций в определённой области и на конкретной ограниченной территории. Классическими примерами считаются: кластер компьютерных технологий в Силиконовой долине (США), логистический кластер в Роттердаме (Нидерланды), кластер оффшорного программирования в Бангалоре (Индия). В развитых странах кластерные технологии используют не только для построения транснациональных кластеров, но и как один из элементов промышленной политики. Кластер является антиподом отраслевого подхода, преобладающего в России. Развитие отраслевых промышленных комплексов ограничивается рамками региональных или национальных возможностей. В то же время кластеры, особенно транснациональные, интегрируют различные отрасли, виды деятельности и международные проекты, генерируют инновационные процессы и повышают конкурентоспособность компаний кластера на мировом рынке. К сожалению, в России иногда смешиваются такие понятия, как территориально-промышленный комплекс, где ядром является крупное промышленное предприятие, и кластер — наличие разветвлённых сетевых связей между большим количеством малых и средних предприятий.

Самые радикальные инновации в ближайшие пять лет ждут крупные корпорации мира. Эксперты IBM Global Business Services считают, что компания будущего должна быть «голодной до перемен», инновационной — за пределами самых смелых фантазий потребителей, глобально интегрированной и социально ответственной. Компании озабочены не защитой старых рынков, а завоеванием новых потребителей (и даже новых типов потребителей), осознают важность социальной ответственности. Они охотятся не за активами, а за компетентными людьми. Но особенно удивительным является то, что компании стали больше внимания уделять разработке бизнес-моделей, а не инновациям на производстве. Основные

инвестиции идут на разработку новых форм ведения бизнеса. Речь идёт о трёх типах инноваций: на уровне предприятия (изменение структуры и участие в партнёрских связях); на уровне дохода (новых способов получения прибыли от исходного продукта, например, Apple, единственный из всех производителей телефонов, получает часть доходов операторов сотовых сетей); на уровне отрасли (создание абсолютно новой ниши — компании eBay и Google начали индустрию онлайн-аукционов и поиска в Интернете). Самые успешные компании открывают новые ниши.

Ещё одна инновация на уровне крупных компаний — просьюмеризм, когда потребители превращаются в сопроизводителей (Consumers + Producers = Prosumers). Например, в индустрии игр наиболее активные игроки становятся авторами самых популярных игр. Компания Nike позволяет покупателям самим моделировать дизайн обуви у себя на сайте и делать обувь со своей подписью. Другое новшество — судью — серизм, когда поставщик и производитель занимаются совместными разработками

(Supplier + Producer = Suducer). Но это не интегрированные структуры, когда головная компания делает весь дизайн и размещает заказы у поставщиков. В данном случае поставщики сами оптимизируют дизайн и компоненты, им предоставляется большая свобода, т.е. по сути — партнёрские отношения. Такие инновации получили широкое распространение в азиатских странах. Для них характерна и инновационная форма выхода на международные рынки. Если раньше компании строили свои мини-копии в других странах (модель ТНК), то теперь в других странах строят только часть бизнеса (например, продажу и логистику), а само производство и бэк-офис могут находиться за тысячи километров. Это уже глобально интегрированная компания, а не транснациональная компания.

Таким образом, переход к новой парадигме креативно-инновационного характера управления в XXI в. породил целый ряд управленческих инноваций, которые по значимости зачастую превосходят технические (технологические) инновации.

Примечания:

1. Чечурина А.В. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы // Управление персоналом. 2010. №1. С. 45-67.
2. Титов А.Б. Характеристика и принципы классификации инноваций. СПб., 1998.
3. Управленческие нововведения в США. Проблема внедрения. М.: Наука, 2006.
4. Гребнев Е.Т. Управленческие нововведения. М.: Экономика, 2010.
5. Матвеев А.В. Управленческие инновации в деятельности руководителя коммерческой фирмы: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 1999.
6. Ваганов П.И. Теория и методология инновационного управления и управленческих инноваций. СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 2009.
7. Субетто А.И. Современный менеджмент и творчество // Достижения научно-технического прогресса: материалы семинара. СПб.: Изд-во ЛДНТП, 2008.
8. Банчева А.А. Рыночный потенциал организации в системе стратегического управления // Менеджмент. 2010. №2. С. 65-78.

References:

1. Chechurina A.V. Administrative innovations: unidentified resources // Human Resource Management. 2010. No. 1. P. 45-67.
2. Titov A.B. Characteristic and principles of classification of innovations. SPb., 1998.
3. Administrative innovations in the USA. An introduction problem. M.: Nauka, 2006.
4. Grebnev E.T. Administrative innovations. M.: Economy, 2010.
5. Matveev A.V. Administrative innovations in activity of the head of business concern: Author's summary of thesis for Candidate's degree of Economics. M., 1999.
6. Vaganov P.I. The theory and methodology of innovative management and administrative innovations. SPb.: SPbGUEiF Publishing House, 2009.
7. Subetto A.I. The modern management and creativity // Achievements of scientific and technical progress: seminar materials. SPb.: LDNTP Publishing House, 2008.
8. Bancheva A.A. The organization market potential in system of strategic management // Management. 2010. No. 2. P. 65-78.