

**Абросимова Ольга Сергеевна**

канд. экон. наук, доцент

**Левина Екатерина Сергеевна**

преподаватель

Егорьевский технологический институт (филиал)

ФГБОУ ВО «Московский государственный

технологический университет «СТАНКИН»

г. Егорьевск, Московская область

## **ВОСПРИИМЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ К НОВОВВЕДЕНИЯМ КАК ВАЖНЕЙШИЙ АСПЕКТ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

***Аннотация:** в данной статье рассматриваются факторы, влияющие на восприимчивость организации к инновациям в производственной деятельности, роль руководителя в инновационном процессе, методы оценки степени восприимчивости предприятия к изменениям, обусловленные планируемыми нововведениями в деятельности предприятия. Указаны группы факторов, влияющих на сопротивление в организации по внедрению новшеств в ее хозяйственную деятельность.*

***Ключевые слова:** восприимчивость к нововведениям, инновации, инновационная деятельность, инновационный процесс, параметры изменений, сопротивление изменениям.*

В рыночных условиях конкурентоспособность предприятия во многом определяется инновационной деятельностью. Находя новые и улучшая существующие технологии, совершенствуя способы и методы управления производством, создавая новые рынки сбыта, обновляя номенклатуру и ассортимент продукции, фирмы-новаторы не только улавливают возможность изменений, но и заставляют эти изменения происходить быстрее. Зачастую эти изменения носят эволюционный, а не радикальный характер. Тем не менее накопление таких изменений дает предприятию многое. Таким образом, можно сделать следующий

вывод. Чем более изменяющейся будет деятельность предприятия, тем стабильнее его положение в условиях конкуренции.

Источниками подобных изменений, т.е. источниками инноваций, могут выступать:

- неожиданное событие (неожиданный успех или неудача);
- несоответствие между реальным и желаемым положением дел на предприятии;
- изменения потребностей производственного процесса;
- изменение в структуре рынка;
- демографические изменения;
- изменение в восприятии и в ценностных установках;
- новые знания.

Было бы значительным упрощением объяснять экономические затруднения предприятий и организаций исключительно отсутствием в их деятельности инноваций. Суть в другом. Важно не просто наличие нововведений, а в первую очередь эффективное, ориентированное на прибыль, управления ими.

Высокий инновационный потенциал, повышение инновационной активности становится важным фактором конкурентной борьбы. Это обстоятельство позволяет рассматривать любые изменения исходного состояния как проект, реализация которого связана с определенными затратами времени и средств. А для успешной реализации проекта необходимо создание команды управления им и культивирование творческой атмосферы в коллективе.

Первостепенное значение приобретает инновационная деятельность руководителя, предполагающая целенаправленный поиск новшеств, постоянную на них ориентацию, настойчивость во внедрении, способность руководителя к эксперименту и риску. Подобная деятельность руководителя является необходимым условием жизнеспособности возглавляемого им коллектива. Под нововведением понимается идея, метод или объект, воспринимаемый индивидом в качестве новых, а также процесс их внедрения.

Инновационный процесс включает в себя несколько этапов и начинается с определения потребности в нововведении, вызванном различными причинами: изменением технологии, замене материала, изменениями во внешней среде, реорганизацией предприятия и т. п.

В данном случае нововведение выступает средством ликвидации разрыва между желаемым и реальным функционированием организации.

После определения потребности в нововведении начинается этап сбора информации. Эффективность последующих решений руководителя будет зависеть от качества собранной информации.

На следующем этапе инновационного процесса происходит выбор нововведений. По мнению ряда ученых, на выбор могут оказывать влияние следующие критерии:

- уровень финансовых затрат;
- уровень отдачи вложенного капитала;
- степень достижения цели;
- степень неопределенности и риска;
- соответствие существующим нормам и ценностям;
- сложность и возможность реализации нововведения по частям;
- преемственность по отношению к прежней практике;
- влияния на межличностные отношения, возможность последующей модернизации;
- возможность распространения нововведения по всей организации.

Выбор нововведения не всегда гарантирует принятие решений о его внедрении т.к. это решение зависит от уровня развития самой организации, ее инновационного потенциала, личности руководителя.

В современных условиях низкий уровень управленческой культуры руководителя приводит к стереотипности его мышления, склонности к стандартам. Сегодня востребован новый тип руководителя, ориентированный на постоянные изменения, умеющий предвосхищать проблемы, предлагающий альтернативные варианты решений, поддерживающий эффективные взаимоотношения между

организацией и внешней средой. Руководитель должен информировать сотрудников о грядущих переменах, добиваться изменения их отношения к существующей практике и системе ценностей, привлекать сотрудников к поиску новшеств, предоставлять им право выразить несогласие с предлагаемыми изменениями, создать доверительную рабочую обстановку, стимулировать коллективную творческую деятельность.

Не менее важной проблемой в управлении инновациями выступает правильный подбор кадров. Очень часто нововведения не дают ожидаемой отдачи из-за неправильной кадровой политике. Исследователи выделяют пять ключевых функций в инновационном процессе (см. табл.)

Таблица

*Ключевые функции в инновационном процессе*

Ключевая функция	Личные качества	Рабочая деятельность
Генерация идей	Специалист в нескольких областях, склонен к абстрактному мышлению, тяготеет к неординарным методам, охотно работает в одиночку	Генерирует новые идеи и обосновывает их. Успешно решает проблемы, находит новые методы, стремится к новым достижениям
Отстаивание идей	Практические наклонности, разносторонние интересы, решительность, энергичность, открытость в устремлениях	Пропагандирует новые идеи. Добивается выделения средств. Идет на риск.
Руководство проектом	Самостоятельно принимает решения, относится с пониманием к нуждам других. Интересы во многих областях науки и практики.	Обеспечивает руководство проектом и мотивацию. Планирует и организует работы по проекту. Следит за соблюдением административных требований.
Информационный контроль	Высокая компетенция, прост и доступен в общении, охотно вступает в контакт и оказывает помощь в работе	Следит за событиями в своей области. Информировует коллег о событиях.
Поддержка и инструктаж	Имеет опыт в разработке новых идей. Объективен в оценках	Помогает раскрыть способности других. Оказывает моральную поддержку, дает советы, служит консультантом для проектной группы.

Для успешной реализации инновационного проекта необходимо, чтобы выполнялись все без исключения ключевые функции. Руководитель не в состоянии справиться со всеми функциями. Более того, редко встречаются люди,

способные выполнять более одной ключевой функции, хотя совмещение возможно. Степень восприимчивости к инновациям зависит от личностно-психологических характеристик и членов организации (установки на нововведения, половозрастных характеристик, профессионализма, заинтересованности в карьерном росте, склонности к риску, образовательного уровня), а также от мотивирования их творческой активности. Все это влияет на формирование творческой атмосферы в коллективе, которая превращает группу специалистов в единую команду. Следует учесть, что даже в организациях, нацеленных на нововведения, возможно сопротивление по их внедрению. Причинами подобного сопротивления могут быть следующие группы факторов:

- экономические;
- личностные;
- социально-психологические.

К экономическим факторам относят: угрозу безработицы, боязнь интенсификации труда и т. д. Среди личностных факторов следует выделить: нежелание тратить силы на переобучение, страх перед неопределенностью, опасение оказаться ненужным в изменяющихся условиях и т. п. К факторам, имеющим социально-психологический характер, принадлежат: стремление сохранить привычные социальные связи, неприязнь к внешнему вмешательству, уверенность, что все новшества осуществляются в интересах руководства и т. п.

Признание наличия антиинновационных факторов позволяет наметить меры по их смягчению. Среди них: выработка у членов коллектива позитивной установки на нововведения; установление коммуникаций, базирующихся на неформальности; опора на социально активных, творческих сотрудников, создание атмосферы внутренней конкуренции.

На восприимчивость организации к нововведениям влияет величина резервных ресурсов, т.е. ресурсов, не задействованных пока на другие цели. Такие резервы могут быть созданы специально для внедрения новшеств. В составе резерва выделяют: финансовый резерв, резерв кадров, резерв материальных

ресурсов, резерв времени. Более того, достаточно большой объем резервов сам может вызвать необходимость внедрения новшеств.

Восприимчивость организации к нововведениям зависит от стиля управления, принятого в данной организации. Наиболее восприимчивой к новшествам до недавнего времени считалась организация, где руководитель использует демократический стиль управления, стимулирующий приток новых идей, их широкое обсуждение. Административный стиль управления представлялся не соответствующим инновационной деятельности.

В настоящее время большое количество исследователей пришли к мнению о том, что разные стили управления эффективны на разных стадиях инновационного процесса: на стадии поиска и выбора инноваций активнее следует опираться на улучшение межличностных отношений, разрешение конфликтов, создание условий для сотрудничества, самосовершенствования; на стадии внедрения следует централизовать ответственность, предотвращать конфликты.

Важным фактором, влияющим на восприимчивость организации к нововведениям, является неопределенность и изменчивость внешней среды, степень конкуренции с другими организациями. Внедрение новшества включает три этапа: оценку готовности организации к внедрению, разработку и осуществление программы внедрения контроля за ходом внедрения и модификацию новшества.

Оценка подготовленности предполагает выявление источников сопротивления, анализ организационных проблем, определение параметров изменений.

Разработка осуществление программы – информирование коллектива о преимуществах новшества, вскрытие недостатков текущего положения дел, переподготовка персонала, прием на работу и должностные перемещения, приобретение необходимого оборудования, пересмотр должностных инструкций, составление плана-графика переходного периода.

На этапе контроля предполагается создание механизма обратной связи о результатах внедрения. В работах ученых предполагается разная последовательность действий при внедрении новшеств. В организациях существуют две группы сил, действующих «за» и «против» нововведений. Чтобы новинка была

внедрена, баланс сил нужно нарушить в пользу первых и осуществить сам процесс изменения в три этапа: «размораживание», «движение», «замораживание». «Размораживание» означает создание атмосферы, в которой сотрудники будут чувствовать неудовлетворенность сложившимся положением. Роль руководителя при этом – дать информацию о разрыве между желаемым и реальным уровнем. «Движение» предполагает освоение сотрудниками новых установок и образцов поведения. «Замораживание» – стабилизация изменений.

По мнению И. Ансоффа, сначала необходимо подготовиться к предстоящим изменениям: создать источники, способные внести изменения; разработать план инновационного процесса; определить резервы; схемы взаимодействия исполнителей. Далее оцениваются возможности организации. Следующий этап – создание атмосферы поддержки нововведениям, объяснение их необходимости, выгоды. Особое внимание обращается на тех сотрудников, которые могут выступить против изменений. Путем уступок и материальных стимулов преодолеваются основные источники сопротивления.

Итак, инновационная активность предприятия во многом определяется содержанием и уровнем управления изменениями, которое по своей сути представляет собой проектный менеджмент. Внедрение новшеств – это не эпизодическая деятельность, а систематический, сложный, управляемый процесс, имеющий свою специфику. Продуктом этого процесса выступает прирост инновационного потенциала, обеспечивающий более высокий конкурентный статус предприятия в условиях рынка.

### ***Список литературы***

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Верхоглазенко В.Н. Командообразование: основы управления и роли в команде [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.acmegroup.ru/node>
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

4. Ицхак Адизес. Управление изменениями – путь к интеграции (Central and East European Management Association) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.adizes.com](http://www.adizes.com)

5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. Вот стратегии к действию / Г. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – Г.: Олимп-Бизнес, 2003. – С. 8.

6. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

7. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.