

## ИННОВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Описываются основные области и проблемы управленческого подхода. Эти проблемы связаны с изменениями экономической и деловой структур на региональном, государственном и международном уровнях. Все изменения можно разделить на три группы инноваций. Первая связана с методологией управления, вторая – с внутренними структурами и последняя обусловлена изменениями в научно-техническом и деловом развитии. Описаны широко распространенные теоретические и практические инновационные подходы в современном менеджменте.

**Ключевые слова:** синергетический менеджмент; гендерный менеджмент; сетевой менеджмент; креативный менеджмент; ко-мандный менеджмент; коммуникативный менеджмент; коммуникационный менеджмент.

Проблемы и перспективы развития современной экономики в масштабах мира, страны, региона и бизнеса существенно влияют, а в некоторых случаях просто требуют изменений в теории и практике управления. К современным тенденциям динамики экономики, влекущим за собой существенные перемены и инновационные подходы в менеджменте, можно отнести:

- ухудшение макроэкономической ситуации, обусловленное снижением мировых цен на нефть и замедлением роста сырьевого экспорта;

- асинхронность процессов глобализации, протекающих в различных сферах экономики. Процессы ускоряются значительно в сферах обращения и потребления, а в сфере производства глобализация протекает медленно в силу недостаточной конкурентоспособности и низкой капитализации российских компаний;

- ухудшение социальной среды, связанное с высоким уровнем бедности и деградации социальной инфраструктуры. Продолжает ухудшаться ряд социальных индикаторов: средняя продолжительность жизни, увеличение смертности в трудоспособном возрасте, рост заболеваемости некоторыми видами социальных болезней и т.д.

В то же время в ближайшие годы ожидается появление новых возможностей ускоренного развития экономики, которые позволят выйти за границы инерционного варианта:

- расширение инвестиционного потенциала в связи с увеличением объема «длинных денег» в экономике и ростом импорта иностранного капитала;

- рост капитализации российских компаний и международной технологической кооперации;

- расширение инвестиционного спроса отраслей естественных монополий;

- расширение инвестиционного и потребительского спросов со стороны населения, связанного с увеличением ипотечного и потребительского кредитования;

- улучшение инфраструктуры экономики и др.

Таким образом, в современной экономической среде нет ничего постоянного и прогнозируемого. Инновации и изменения проникают во все отрасли хозяйствования. В таких условиях менеджмент как самая мобильная и отвечающая потребностям рынка отрасль знаний, безусловно, вынужден отвечать сегодняшним реалиям.

Современные изменения, происходящие в менеджменте как науке и практике, можно для понимания разделить на три группы:

**1. Инновации в методологии менеджмента,** заключающиеся в появлении новых направлений и от-

ветвлений в теории управления. Влияния различных культур и национальных особенностей, а также разнонаправленных позитивных действий происходящих процессов глобализации и интеграции в среде функционирования методологии менеджмента способствуют появлению новых, видоизмененных направлений развития теории управления, к которым можно отнести:

**Синергетический менеджмент,** где из-за хронической неравновесности любых социально-экономических систем спонтанно реализуется феномен самоорганизации (синергизма) в системах управления. С учетом принципов и свойств системности у новых структурных образований появляются «прорывные», улучшенные свойства, позволяющие организациям самообучаться и воспринимать себя (организацию) как целостное образование, состоящее из подсистем со специфическими свойствами.

**Гендерный менеджмент.** С 1980-х гг. в трудах зарубежных и отечественных специалистов началось углубленное изучение различных гендерных аспектов экономики и управления. Вызвано это тем, что в постиндустриальном обществе изменился характер отношений между полами. Под влиянием постфеминистской психологии на смену иерархии патриархата постепенно пришло юридическое уравнивание прав и возможностей мужчин и женщин как в производственной, так и в частной сфере. Доля женщин в назначениях на руководящие должности в работающих в России отечественных и иностранных компаниях в 2008 г. выросла до 54% по сравнению с 20% в 2007 г. [1]. Многочисленные исследования специалистов подтверждают, что по ряду параметров (как психологических, так и физиологических) женщины по сравнению с мужчинами обладают явными преимуществами для эффективной управленческой деятельности. Женщина-управленец обладает интуицией, умением договариваться, не отступает от принятого решения, не приемлет интриг, проявляет заботу о служащих и многое другое, не присущее мужчинам-руководителям.

**Сетевой менеджмент** проявляется через построение сетевой структуры организации и эффективного управления этой структурой. Необходимость появления сетевых структур продиктована динамикой преобразований, происходящих во внешней среде, сетевая структура является одной из форм адаптации к ее быстро меняющимся условиям. Признаки сетевой организационной структуры следующие:

- в сетевой структуре используются ресурсы многих внешних организаций, в отличие от классической организации, в которой все ресурсы сконцентрированы внутри нее;

- основные функции компании распределены между отдельными сетевыми структурами;
- взаимодействие компаний-членов сетевой структуры происходит на основе рыночного механизма.

Таким образом, при создании компании-сети предприятие разбивается на самостоятельные в хозяйственном и правовом отношении центры для более гибкого выполнения программ. При этом компания получает ряд преимуществ: адаптивность системы; концентрация деятельности головной компании на приоритетных отраслях, уникальных и перспективных процессах; снижение издержек; отсутствие дублирования должностей и квалификаций; привлечение внешних ресурсов – ресурсов сетевых компаний; поиск и привлечение наилучших партнеров для совместной деятельности.

Типы сетевых организаций подразделяются на: *внутреннюю сеть*, когда в рамках большой компании создается система свободного предпринимательства на основе рыночных цен, где агенты выполняют функции поставки, сбыта, производства. *Стабильная сеть*, где часть работ передается внешним подразделениям, которые не принадлежат основной компании. Примером тому могут служить официальные дистрибьюторы автомобильных компаний. *Динамическая сеть*, в которой все основные функции выполняют внешние независимые организации (так называемые агенты), а ядро компании аккумулирует вопросы профессионального менеджмента, развития новых идей, формирования имиджа и know-how. По большому счету, головная компания отслеживает исключительно финансовые потоки, устанавливает целевые ориентиры и контролирует степень их выполнения. Примеры подобных структур реализованы в отрасли компьютерных технологий, в издательском деле.

**Креативный менеджмент** используется, когда экономические и(или) технические проблемы не поддаются формализации, а применение стандартных схем к решению задач не приносит желаемых результатов. Креативный менеджмент направлен на наиболее полную реализацию творческого потенциала работников и, соответственно, применим при работе с представителями творческих профессий (дизайнеры, переводчики, актеры), при необходимости «прорыва» (генерация и развитие новаторских идей, внедрение инноваций). Творческий процесс требует соответствующего управления. В этой связи специалисты предлагают рассматривать организацию как объект предпринимательской инициативы. Основная задача менеджера в этом случае – организация процесса производства как нового соединения ресурсов.

Творчество незаменимо при поиске новых эффективных приемов работы, при реализации качественного прорыва. Проблема заключается в том, что в одном работнике редко уживаются исполнительское и творческое начала. Таким образом, руководитель вынужден искать оптимальное соотношение между «свободными художниками» и «рабочими лошадками», а также организовывать их совместную деятельность, нивелировать недостатки каждой группы и стимулировать сильные стороны. Приемы творческого разрешения проблем: *идеальная модель* – выполнение функций при отсутствии устройства; *переход в надсистему* – реше-

ние проблем совместно, комплексно; *прием инверсии* – прием обратного движения, или обратный принцип решения проблемы; *промежуточное поле* – соединение несовместимого, консенсус полярных интересов.

К используемым *креативным методикам* можно отнести: наблюдение, включенное наблюдение, интервью, смена перспективы, мобильная фокус-группа, загрузка ассоциаций, цепные ассоциации, визуальная подстановка, мозговой штурм, пинг-понг, сознательный бред, абсурдная альтернатива, экстремальные последствия [2].

**Командный менеджмент** – направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов: взаимопомощь и взаимоусиление в достижении общей цели; самомотивация сотрудников; отлаженный механизм обратной связи; готовность принять личную ответственность за неудачную работу группы и разделить командный успех; инициативный обмен ресурсами; развитая корпоративная культура и другое. Самоуправляемая команда способна инициативно ставить амбициозные цели и добиваться беспрецедентных результатов, привнося в проект высочайшую мотивацию и с максимальной эффективностью используя личный ресурс каждого члена команды. Согласно пятиступенчатой модели, предложенной Б. Такманом [3], в процессе своего становления команды последовательно проходят этапы биологической жизни: рождение, зрелость и угасание. Или в терминах командоформирования: становление – бурление – упорядочивание – функционирование – расформирование.

В практике командного менеджмента используются различные методы:

- перепроектирование команды с участием персонала – вовлечение работников в процесс изменений, стимулирование их активности и инициативы;
- обучение лидеров команд – развитие профессиональных навыков по установлению продуктивных командных взаимосвязей;
- обеспечение обратной связи – налаживание системы эффективных коммуникаций с целью получения ответной реакции и осуществления при необходимости корректировок;
- введение новых членов команды – обеспечение притока свежих «мозгов» для поддержания высокого командного потенциала.

**Коммуникативный и коммуникационный менеджмент.** Основой такого вида менеджмента является коммуникация, которая определяется как процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Употребляемые понятия «коммуникативный» и «коммуникационный» часто выступают как синонимы, но при ближайшем рассмотрении имеют некоторые существенные различия. Понятие «коммуникационный» показывает процесс формирования и настройки коммуникационных сетей в организации. В этом случае управляющее воздействие направлено на каналы коммуникации. Основной функцией коммуникативного менеджмента является настройка эффективной передачи информации, а именно: анализ количества передаваемой информации, пропускная способность канала коммуникации, уязвимость передаваемой ин-

формации для шума и т.д., но без учета семантики сообщения.

Понятие «коммуникативный», напротив, подчеркивает коммуникацию, осуществляемую «с переносом смысла», т.е. такой процесс коммуникации, который содержит в себе семантическую составляющую. Суть коммуникативного менеджмента сводится к управлению смысловым наполнением сообщения, часто без учета движения сообщения в организации, каналов, его передающих, времени «хождения» сообщения в организации и т.д. В силу того что настройка эффективной системы коммуникации в организации охватывает и коммуникативную и коммуникационную стороны передачи информации, то их часто объединяют под одним названием. Существуют, возможно, и другие направления развития теории и практики современного менеджмента.

**2. Инновации во внутренних структурных под-видах (видах) общего менеджмента**, который в крупных корпорациях и предприятиях различных отраслей экономики дифференцируется на: производственный менеджмент, управление маркетингом, финансовый менеджмент, кадровый менеджмент, внешнеэкономический (международный) менеджмент, менеджмент инноваций и др. Понятно, что каждый такой вид менеджмента можно рассматривать не только как отдельную дисциплину в образовательном процессе будущих менеджеров, но и как специфическую отрасль науки управления, которая развивается и вносит свои инновационные изменения в механизмы, системы, инструментарий, совершенствуя методы исследования в данных областях знаний.

Так, в *современном производственном менеджменте* происходят инновации в организации производства; ресурсосбережении; в технических и конструктивных особенностях выпускаемой продукции, которые, естественно, изменяют технологию производства и управление ею. Тенденции и закономерности развития инновационных процессов в промышленности модернизируют методы и решения с учетом основных факторов и условий, определяющих эффективную реализацию процесса современного производственного менеджмента.

Существенно в последнее десятилетие изменился *финансовый менеджмент*. Появились новые финансовые инструменты и методы управления финансовым портфелем, интересные направления процесса финансового управления. К таким инновациям в финансовом менеджменте можно отнести: аутсорсинг, фандрайзинг, обновленные формы кредита, формирование новых денежных фондов (например, эндаумент), изменение в методах мотивации и стимулирования.

*Современный маркетинг* – это не только и не столько определенная рыночная технология, сколько определенная философия бизнеса, которая активно формирует рынок (потребности своего покупателя). В современном маркетинге появились: *директ-маркетинг* – любое мероприятие, направленное на получение отклика от потребителя; *финансовый маркетинг* – системный подход инвесторов-продавцов к управлению реализацией финансовых активов и инвесторов-покупателей к управлению накоплением финансовых

активов; *некоммерческий маркетинг*, осуществляемый организациями и отдельными лицами, которые действуют в общественных интересах и не стремятся к получению финансовых прибылей; *сетевой маркетинг*, *социальный маркетинг*; *стратегический маркетинг*, заключающийся в анализе потребностей физических лиц и организаций; *брендинг*; *бенчмаркинг* и многое другое.

В связи с развитием малого бизнеса и предпринимательства в России существенно меняются *кадровый менеджмент* и другие виды менеджмента. Все вместе данные виды современного менеджмента вносят свои резуль-тативные изменения в стратегический менеджмент.

**3. Инновации в основах науки и практики общего (классического) менеджмента.** Особенно это касается механизма менеджмента как комплекса взаимосвязанных элементов воздействия на объект управления (принципов, методов, функций управления и элементов нормативно-информационного и кадрового его обеспечения).

В механизме управления появились новые принципы управления организацией [4]: *децентрация* – сохранение автономии при признании наиндивидуальной логики; *самогенерация*; *самоколлаж* – посредничество; *хрематика* – искусство «делать деньги»; *полисемичность* – самоформирование множества интерпретаций; *панетрация* – измерение уровней фузности (fuzzy) бизнес-процессов: диффузии (распространение, растекание, рассеивание), трансфузии (переливание), эффузии (разливание); *беспрецедентность* – отсутствие прежнего развития; *кризисность*; *инволюция* – упрощение структуризации в процессе менеджмента как отказ от научного рационализма и др.

Сложность и многоаспектность современного менеджмента наиболее видна в применяемых сегодня методах управления организацией. Условия и факторы изменения среды функционирования организаций, искаженные образы реальной и виртуальной действительности заставляют эволюционизировать способы достижения целей организации. В связи с упрощением организационных структур управления появились новые векторы развития методов самоуправления и сомоорганизации. Классический анализ и контроль как методы и функции управления постепенно вытесняются системой мониторинга и контроллинга, при одновременной минимизации инструкций, предписаний и правил. В целом можно заметить, что современные методы менеджмента развиваются от административных и дисциплинарных в сторону креативных, самоорганизующих, от опеки и формализованности к раскрепощению и самоответственности.

Исследователям и практикам еще со времен К. Маркса известны три источника ресурсного обеспечения процесса управления: средства труда (материальные ресурсы), предметы труда (финансовые ресурсы) и труд (кадры). В начале прошлого века появился новый вид ресурса – информационный, который сегодня видоизменился настолько, что ученые в области управления говорят уже об информационном менеджменте. Тем не менее, даже оставаясь в ресурсной базе менеджмента, современная информация и ее носители обеспечивают формирование рыночной среды, помогают отслеживать изменчивые макро- и мезоэкономи-

ческие условия хозяйствования, способствуют получению дополнительной прибыли и привлечению клиентов, а также поиску более эффективных методов мониторинга и контроллинга результатов управления организацией.

Таким образом, современные и обновленные методы познания науки управления, теоретические взгляды на природу, сущность и развитие современного управления, современные направления теоретико-методологических разработок в области управления, реформы в системе управления повышают роль лидера, нового

руководителя и, соответственно, изменяют подготовку менеджеров в вузе. Современные менеджеры должны быть способны: генерировать инновационные идеи; мобилизовать персонал для адекватного ответа на вызовы; организовать процесс управления постоянным развитием организации; сформировать среду с условиями, в которых сотрудники станут частью организации, а не агентами. Компетенции будущих менеджеров должны способствовать сокращению разрыва между организационными и экономическими аспектами науки и практики управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Карьерные* возможности женщин в бизнес-сфере. Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=863842>
2. *Котин М., Бочарский К.* Тень рождения идей // Секрет Фирмы. 2004. № 19 (58). Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=859703>
3. *Такман Б.* Этапы развития команды. Режим доступа: <http://konflikt.ucoz.ru/publ/lider>
4. *Никулин Л.Ф.* Менеджмент эпохи постмодерна и «нью-экономики». М.: Юнити-Дана, 2001. 128 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 11 ноября 2010 г.