

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ
ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РЫНКА РАН**

На правах рукописи

КОВАЛЕВ АНТОН МИХАЙЛОВИЧ

**Формирование инструментов и методов
адаптивного управления промышленными
предприятиями**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством.
(Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами. Промышленность)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Н.С. Зиядуллаев

Москва, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1.	10
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	
1.1. Сущность, предпосылки возникновения и основные направления креативного менеджмента.....	10
1.2. Особенности и специфика инструментов и методов креативного менеджмента предприятий.....	37
1.3. Методические вопросы оценки эффективности управленческих решений в системе креативно адаптивного менеджмента предприятий	54
ГЛАВА 2.	63
ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	
2.1. Актуальные проблемы инновационного развития промышленных предприятий РФ в условиях кризиса.....	63
2.2. Тенденции внедрения инновационных инструментов и методов менеджмента на промышленных предприятиях.....	80
2.3. Социально-экономические и организационно-психологические проблемы освоения креативных инструментов и методов в рамках ситуационного менеджмента на предприятиях промышленности.....	92
ГЛАВА 3.	105
ОСОБЕННОСТИ И МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	
3.1. Системно-ситуационный подход в разработке и реализации инструментов и методов ситуационного управления	105
3.2. Разработка модели отраслевой консалтинговой ассоциации как инструмента внедрения управленческих новаций на предприятиях промышленности.....	113
3.3. Отраслевые особенности и проблемы внедрения управленческих нововведений в рамках креативно адаптивного менеджмента на предприятиях цементной промышленности	122
3.4. Основные направления реализации мероприятий системы креативно адаптивного менеджмента на промышленном предприятии.....	132
Заключение. Выводы и рекомендации	150
Список использованной литературы.....	155

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях перехода к инновационной экономике и проведения политики импортозамещения важнейшим стратегическим направлением развития промышленного комплекса России является разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов управления хозяйственными образованиями в промышленности. По данным Росстата, промышленное производство в России в мае 2015 года сократилось на 5,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Падение в апреле составило 4,5%. В январе-мае 2015 года по сравнению с аналогичным периодом 2014 года снижение промышленного производства составило 2,3%, а в мае 2015 года по сравнению с апрелем — 1,4%.¹ Все это говорит о необходимости использования потенциала методов и новых инструментов управления для повышения эффективности промышленного производства, в том числе за счет разработки и применения методов и инструментов адаптивного управления на промышленных предприятиях.

Креативно адаптивное управление отражает специфический аспект управления современными промышленными предприятиями в условиях непредсказуемости, нестандартных и кризисных ситуаций и является эффективным инструментом решения трудноразрешимых задач, принятия эффективных нетрадиционных и оригинальных управленческих решений.

Объективная необходимость развития ситуационно адаптивного менеджмента в деятельности предприятий в настоящее время обусловлена рядом обстоятельств:

во-первых, постоянно возникающими в различных сферах деятельности предприятий трудноразрешимыми проблемами; в условиях неопределенности, турбулентности внешней и внутренней среды предприятий все чаще возникает необходимость поиска оперативных нестандартных решений;

¹ <http://www.kommersant.ru/doc/2748083>

во-вторых, в современных условиях лидером бизнеса становятся, как правило, те промышленные предприятия, чей высший и средний управленческий персонал способен мыслить и действовать креативно, порождать и эффективно реализовывать новые необычные идеи;

в-третьих, новационные преимущества быстро тиражируются конкурентами. В результате этого предприятие, чтобы сохранить свои конкурентные преимущества, должно систематически совершенствовать и воспроизводить новые продукты и эффективные управленческие решения.

Вместе с тем до настоящего времени вопросам разработки и внедрения эффективных методов и инструментов адаптивного управления промышленными предприятиями не уделялось самостоятельного достаточного внимания.

Актуальность, научная и практическая важность разрешения проблем формирования инструментов и методов креативно адаптивного менеджмента на промышленных предприятиях в условиях инновационной экономики и предопределило выбор темы диссертационной работы.

Степень разработанности проблемы. Разработка проблемы и применения формирования эффективных методов и инструментов управления на предприятиях промышленности получили отражение в научных трудах зарубежных ученых, среди которых: Р. Акофф, И. Ансофф, Э.Де Боно, К. Боумен, П. Друкер, У. Кинг, Д. Клиланд, М. Мескон, Г. Минцберг, А. Томпсон и др.

Проблемам планирования и управления предприятиями, использования методов и технологий креативных методов управления на предприятиях посвящены работы многих отечественных ученых и специалистов таких как А.М. Афонин, Л.Е. Басовский, С.И. Борталевич, Г.И. Ванюрихин, А.Ф. Гольман, О. В. Дьяченко, В.А. Журавлев, Б.З. Зельдович, Г.Б. Клейнер, В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, М.И. Кныш, В.Н. Лазарев, А.Г. Латкин, Е.Л. Логинов, О.Г. Макаренко, М.В. Савина, Н.В. Смирнова, Е.Р. Орлова,

Д.С. Петросян, Б.А. Райзберг, И.М. Степнов, В.А. Тупчиенко, В.А. Цветков, В.Н. Шувалов и других.

Вместе с тем решение вопросов разработки и применения эффективных методов и инструментов адаптивного управления на промышленных предприятиях и технологий принятия нестандартных управленческих решений в условиях турбулентности экономики, неопределенности, чрезвычайных и кризисных ситуаций не получило глубокой самостоятельной проработки.

Объектом исследования - промышленные предприятия в условиях перехода к инновационной экономике.

Предмет исследования – подходы, методы и инструменты креативно адаптивного управления промышленными предприятиями.

Цель исследования заключается в разработке теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по разработке и применению методов и инструментов адаптивного управления на промышленных предприятиях.

Поставленная цель предопределила решение следующих **основных задач**:

- уточнить сущность, основные задачи, направления и принципы креативно адаптивного управления промышленными предприятиями;
- определить субъекты, объекты и содержание процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе адаптивного управления;
- предложить системно-креативный подход в управлении промышленными предприятиями;
- обосновать необходимость применения креативных управленческих технологий для подготовки и принятия нестандартных управленческих решений;
- предложить методический подход к оценке системы креативно адаптивного управления промышленными предприятиями;

- выявить тенденции и противоречия, дать оценку факторов эффективности от внедрения управленческих инструментов и технологий в деятельности российских промышленных предприятий;

- разработать рекомендации по реализации системно-креативного подхода в рамках проекта создания управляющей компании на базе холдинга ОАО «Новотроицкий цементный завод»;

- предложить организационную структуру отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга цементной промышленности.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по совершенствованию методов, механизмов и инструментов управления на промышленных предприятиях. При решении теоретических и прикладных задач были использованы системный подход, абстрактно-логический, графический и аналитический методы, экономико-статистический и социологические методы, приемы сравнения и аналогии, комплексного экономического анализа и экспертных оценок.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты по регулированию деятельности промышленных предприятий России; данные Федеральной службы государственной статистики РФ; Министерства экономического развития РФ, Министерства промышленности и торговли РФ; положения, опубликованные в научных изданиях России; данные информационной сети Интернет по вопросам совершенствования методов управления промышленными предприятиями, а также результаты исследований и расчетов автора диссертации.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует пунктам паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами. Промышленность) – п. 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными

образованиями в промышленности; п. 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Научная новизна диссертационной работы состоит в разработке теоретических и методических положений, практических рекомендаций по разработке и применению методов и инструментов креативно адаптивного управления на промышленных предприятиях для повышения эффективности промышленного производства в условиях кризиса, неопределенности и турбулентности внешней и внутренней среды предприятий путем подготовки и принятия ситуационных управленческих решений.

Основные научные результаты, выносимые на защиту, состоят в следующем:

- уточнены сущность, основные задачи, направления и принципы креативно адаптивного управления промышленными предприятиями, как системы, методов и инструментов подготовки и принятия управленческих решений. Это позволило определить субъекты, объекты и содержание процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе адаптивного управления;

- уточнено и раскрыто понятие эффективности системы ситуационного адаптивного управления, как результативности подготовки, принятия и выполнения управленческих решений, что позволило предложить методический подход к оценке этой эффективности на основе использования комплекса критериев, отражающих специфику креативно адаптивного управления промышленными предприятиями;

- предложен ситуационный подход в управлении промышленными предприятиями как совокупность принципов, норм, правил, ценностных установок и ориентаций в процессе разработки комплекса методов, на основе использования критериальных комплексов, маркеров и инструментов ситуационно адаптивного управления, отражающих особенности его специфических результатов. Это позволило раскрыть преимущества и недостатки использования существующих методов инструментов управления

и обосновать необходимость применения креативных управленческих технологий для подготовки и принятия нестандартных управленческих решений;

- определены тенденции, выявлены противоречия и дана оценка факторов эффективности внедрения управленческих инструментов и технологий в экономической деятельности российских промышленных предприятий; что позволило систематизировать основные проблемы, определяющие низкий уровень эффективности систем ситуационного управления и сдерживающие повышение эффективности внедрения этих систем на предприятиях;

- разработаны рекомендации по реализации системно-креативного подхода в рамках проекта создания управляющей компании на базе холдинга ОАО «Новотроицкий цементный завод». Предложена организационная структура отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга, которая обеспечит разработку, продвижение, тиражирование и внедрение креативно адаптивных инструментов управления на другие предприятия цементной промышленности.

Теоретическое значение диссертационной работы заключается в уточнении сущности, основных задач и направлений креативно адаптивного управления промышленными предприятиями, разработке системно-креативного подхода в управлении этими предприятиями и раскрытии понятия эффективности системы креативно адаптивного управления, как результативности подготовки, принятия и выполнения нестандартных управленческих решений.

Практическая значимость диссертации. Предложенные практические рекомендации представляют интерес для промышленных предприятий в условиях перехода к инновационной экономике при разрешении нестандартных и кризисных ситуаций и могут быть использованы руководством предприятий в процессе разработки стратегий, программ и

проектов креативного развития, а также создания систем адаптивного управления, ориентированных на подготовку, принятие и реализацию нестандартных управленческих решений.

Теоретические выводы и методические рекомендации, сформулированные в диссертации могут быть использованы при подготовке учебно-методических комплексов для обеспечения преподавания курсов «Экономика промышленности», «Экономика, организация и управление промышленными предприятиями», «Управленческие решения» в высших учебных заведениях. Результаты диссертационного исследования использованы в учебном процессе в Международном университете природы, общества и человека «Дубна», Московском городском педагогическом университете, Одинцовском гуманитарном университете и Московском институте государственного и корпоративного управления.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования используются в деятельности ОАО «Новотроицкий цементный завод» при реализации системно-креативного подхода в процессе разработки и внедрения адаптивных управленческих инструментов и технологий.

Публикации. Основные положения диссертации докладывались автором на 6 научно-практических конференциях. По теме диссертации опубликовано 16 научных публикаций автора, общим объемом 8,45 п.л., в которых автору принадлежит 6,2 п.л., в том числе 4 публикации из Перечня рецензируемых научных журналов и изданий ВАК РФ.

Структура работы. Структура диссертации отражает цель и задачи исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

ГЛАВА 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ КРЕАТИВНО АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1. Сущность, предпосылки возникновения и основные направления креативного менеджмента

В последнее десятилетие наблюдается тенденция постоянного возрастания масштабов и доли организационно-управленческих новаций в общем объеме инновационной деятельности предприятий. Этому в немалой степени способствует формирование и развитие в управлении предприятиями креативного менеджмента.

В настоящее время креативный менеджмент становится тем инструментом в системе эффективного управления социально-экономическим развитием предприятий, организаций и компаний, использование которого служит одним из решающих факторов преодоления современного хаоса, нередко царящего в управленческой деятельности.

Однако сегодня в понятийном аппарате креативного менеджмента сложились различные подходы к раскрытию его содержания, что создает определенные трудности, а зачастую, и путаницу, как в научной, так и в практической деятельности.

Журавлев В.А. креативный менеджмент понимает как «управление людьми в организациях, направленное на максимальное раскрытие и использование их творческих способностей на предпроектной и проектной стадиях инновационного цикла для создания новых, конкурентоспособных идей на уровне изобретений в различных областях человеческой деятельности» [54]. Подобные определения креативного менеджмента, на наш взгляд, более адекватно отражает его особенности как специфического вида управления людьми в организациях, направленного на активизацию и повышение эффективности креативно-инновационной деятельности. По мнению Журавлева В.А., цель креативного менеджмента – генерирование новационных идей, а также поиск новых путей успешного достижения целей развития социально-экономических систем. При этом, как отмечает автор, креативный менеджмент

осуществляется, как непосредственно персоналом в организации, так и за ее пределами: потребителями, посредниками, клиентами, партнерами, поставщиками и т.п. [54]

По мнению Ванюрихина Г.И., креативный менеджмент представляет собой один из видов эффективного управления ресурсным потенциалом, процессами и структурами в целях достижения намеченных результатов на основе применения творческих нестандартных подходов. [29]

Безусловно, следует согласиться с тем, что креативный менеджмент исследует прежде всего тот аспект управления организацией, который связан с процессом принятия нестандартных и оригинальных управленческих решений. Однако, по нашему мнению, одним этим не исчерпывается сложное и многоаспектное понятие креативного менеджмента.

Изучение различных научных работ показывает, что сегодня многие исследователи нередко имеют размытое представление о сущности и содержании креативного менеджмента, о чем свидетельствует проведенный анализ авторских взглядов на этот термин.

Анализ имеющихся авторских точек зрения сущности креативного менеджмента показал, что в основном все определения этого понятия можно разделить на три основные группы:

I группа, где авторы определяют креативный менеджмент, прежде всего как управление творческим процессом, ориентированным на достижение определенных целей и решения задач развития организации;

II группа, где креативный менеджмент рассматривается как специфическая методология управления творческими процессами в целях разрешения сложных коллективных проблем;

III группа, когда креативный менеджмент определяется как специфический аспект управления организацией, связанный с процессом принятия нестандартных и оригинальных управленческих решений.

Уточнение социально-экономической сущности понятия «креативный менеджмент» нами проводилось на основе генетического подхода к изучению ключевых понятий этого термина: «менеджмент» и «креативность». В англоязычных странах термин «менеджмент», как правило, употребляется в различных значениях, но только применительно к управлению хозяйственной

деятельности. Для характеристики управления в других сферах применяются иные термины. Так, управление в государственной и общественной сферах характеризуется понятиями «government administration» или «public administration», понятие управления в неживой природе определяется термином «control».

В отечественной литературе понятие «менеджмент» часто используется в значении термина «управление». Однако термин «управление», как отмечается рядом авторов, намного шире понятия «менеджмент». Управление в общем смысле – это осознанная деятельность человека по организации совместного труда для достижения поставленных целей. Термин «управление» применяется к самым различным видам и сферам человеческой деятельности; к органам управления, подразделениям в государственных и общественных организациях, на предприятиях и т.п.

Принципиальная модель общего менеджмента предприятия и основные его элементы представлены на схемах 1 и 2.

Рассматривая менеджмент как деятельность по управлению организацией, очевидно, что сам по себе менеджмент не может существовать в отрыве от нее. Организация является основой менеджмента.

Обобщая результаты изученных литературных источников, можно констатировать, что специфическими характеристиками, отражающими креативность, являются: беглость, т.е. скорость генерации количества идей в единицу времени; оригинальность, характеризуемая как «статистическая редкость», способность генерировать уникальные решения и идеи; осмысленность (целесообразность, осмысленная адекватность, осмысленная возможность) использования предлагаемых решений; восприимчивость, понимаемую как особую чувствительность к нестандартным, нетрадиционным идеям, решениям, процессам; трансформационность, понимаемая как степень преобразований «исходного материала» на основе преодоления конвенциональных ограничений»; объединенность, характеризующаяся способностью осуществлять связанность элементов, образование единства в процессе генерации новых идей; метафоричность как проявление готовности генерировать и воспринимать фантастические идеи и решения, применять

разнообразные символы, ассоциировать различные предметы, процессы и явления.

Схема 1

Принципиальная модель менеджмента предприятия²



Схема 2

²Разработана автором

Состав элементов механизма менеджмента предприятия³



В контексте изучения креативного менеджмента, наряду с исследованием понятия «креативность» нередко используется другое понятие, а именно «управленческая креативность». Основой управленческой креативности является креативное мышление менеджера, понимаемое как способность с помощью различного рода мыслительных комбинаций создавать новационные идеи, знания, инструменты и методы, механизмы, обеспечивающие повышение эффективности социально-экономического развития организации. Таким образом на основе вышеизложенного автор приходит к выводу, что понятие «креативно адаптивный менеджмент» следует рассматривать, как в широком, так и в узком значении.

В широком значении креативно адаптивный менеджмент – это управление людьми в организации, направленное на формирование системы условий,

³ Разработано автором

факторов, организационных и социально-экономических механизмов активизации и повышения эффективности использования творческого потенциала персонала в целях разработки и реализации новационных направлений достижения целей организации.

Под креативно адаптивным менеджментом в узком смысле следует понимать управление творческим процессом разработки и реализации управленческих решений (нестандартных организационно-управленческих новаций) в условиях непредсказуемости, чрезвычайных кризисных ситуаций.

Креативно адаптивный менеджмент следует рассматривать как специфическую систему управления творческим (нестандартным) процессом разработки, принятия и реализации нестандартных, оригинальных, управленческих решений.

Объективная необходимость развития креативно адаптивного менеджмента в деятельности предприятий в настоящее время обусловлена рядом обстоятельств:

во-первых, постоянно возникающих в различных сферах деятельности предприятий трудноразрешимых проблем;

во-вторых, в условиях неопределенности, турбулентности внешней и внутренней среды предприятий все чаще возникает необходимость поиска оперативных нестандартных решений;

в-третьих, в современных условиях лидером бизнеса становятся, как правило, те предприятия, чей менеджмент способен мыслить и действовать креативно, породить и эффективно реализовывать новые необычные и оригинальные идеи;

в-четвертых, новационные преимущества быстро тиражируются конкурентами. В результате этого предприятие, чтобы сохранить свои конкурентные преимущества, должно систематически совершенствовать и воспроизводить новые оригинальные продукты и эффективные управленческие решения;

в-пятых, постоянные изменения во всех сферах общества, регулярно проявляющиеся чрезвычайные ситуации и кризисы, требуют поиска

нетрадиционных решений, обоснования эффективных путей развития предприятий.

Объективная необходимость использования креативно адаптивного менеджмента в процессе управления предприятием проявляется при определенном стечении обстоятельств, которые характеризуются следующими моментами:

- во-первых, наличием проблемы, и как подчеркивает ряд авторов, именно проблема, а не отдельная задача;
- во-вторых, присутствие неопределенности, непредсказуемости и нестандартности ситуации и характеристик происходящих изменений;
- в-третьих, недостаточность или отсутствие необходимых, уже известных механизмов, инструментов и методов принятия и реализации управленческих решений, а также рядом других обстоятельств. [29]

К другим объективным предпосылкам и факторам формирования и развития креативно адаптивного менеджмента относятся: четкая цель, основанная на объективном видении проблемы и поиск нестандартных идей ее решения; создание творческой атмосферы и климата в организации; непрерывное развитие креативного и интеллектуального потенциала персонала; лидерство, основанное на взаимном сотрудничестве и доверии; мотивация творческой и креативной активности персонала на сотрудничество в вопросах внедрения инноваций.

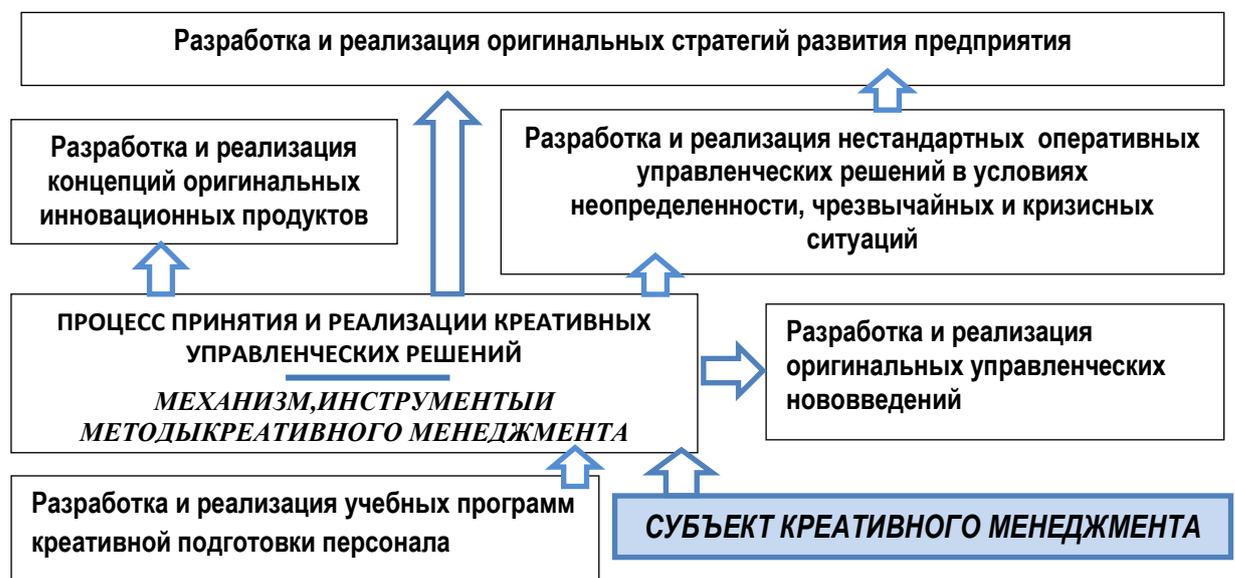
С помощью креативно адаптивного менеджмента осуществляется управление творческим потенциалом организаций, а также управление процессом принятия нестандартных (оригинальных) управленческих решений трудноразрешимых (нестандартных) задач.

Креативно адаптивный менеджмент как инструмент научно обоснованного управления используется, как в целях стратегического развития, так и преодоления постоянно возникающих чрезвычайных и кризисных ситуаций, когда требуется осуществить поиск и реализацию принципиально новых путей выживания, продвижения вперед, достижения конкурентоспособности предприятия на рынке.

Креативно адаптивный менеджмент направлен на разработку и внедрение нововведений в управленческой деятельности в вопросах планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникаций и технологий принятия управленческих решений, другими словами, организационно-управленческих новаций. Основные задачи и направления креативно адаптивного менеджмента предприятий представлены на схеме 3.

Схема 3

Основные задачи и направления креативно адаптивного менеджмента на предприятии⁴



Формирование эффективного креативного менеджмента возможно лишь на основе учета и использования его научно обоснованных принципов, а именно:

- принципе рационального сочетания и применения в процессе разработки нестандартных управленческих решений и управленческих новаций креативных и традиционных методов и моделей их сочетания;
- принципе учета при разработке нестандартных управленческих решений стратегических целей, задач и основных направлений развития предприятия;
- принципе предвосхищения, предполагающем, что разрабатываемые и реализуемые креативные управленческие решения и управленческие новации по результатам их освоения позволят обеспечить либо превзойти планируемые результаты;

⁴Разработана автором

- принципе заинтересованности руководителей, управленческого персонала и специалистов в разработке и реализации конкретных креативных управленческих решений и управленческих новаций;

- принципе учета и обеспечения ресурсных потребностей предприятия (человеческих, организационно-экономических, финансовых, материально-технических и др.) для разработки и реализации нестандартных управленческих решений и управленческих новаций;

- принципе научно-практического обеспечения процесса принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций (контакты и сотрудничество управленческого персонала предприятий с консалтинговыми организациями, учреждениями науки и образования, представителями передовой практики и т.п.);

- принципе системного подхода к обоснованию нестандартных управленческих решений и управленческих новаций в целях обеспечения их сбалансированного и комплексного освоения в увязке со стратегическими и оперативными планами развития предприятия;

- принципе этапности, предполагающей вариантность разрабатываемых и реализуемых управленческих решений и управленческих новаций в соответствии со специфическими особенностями развития ситуации.

Креативный менеджмент, являясь важнейшим элементом системы управления современных предприятий, представляет специфическую систему управления творческим процессом разработки и внедрения организационно-управленческих новаций, основанных на нестандартных и оригинальных решениях. Другими словами, речь идет о формировании так называемых систем креативного менеджмента предприятий.

Теоретический анализ позволил уточнить и раскрыть понятие системы креативного менеджмента, как совокупности взаимосвязанных между собой гибких и адаптирующихся к постоянно изменяющимся условиям деятельности промышленных предприятий комплексов нестандартных организационно-управленческих мероприятий и решений, направленных на повышение

устойчивости и эффективности предприятий промышленности в условиях неопределенности.

Креативный менеджмент, являясь важнейшим элементом системы управления современных предприятий, представляет специфическую систему управления творческим процессом разработки и внедрения организационно-управленческих новаций, основанных на нестандартных и оригинальных решениях. Другими словами, речь идет о формировании так называемых систем креативного менеджмента предприятий.

Цель системы креативного менеджмента - обеспечение на основе механизмов поиска и реализации оригинальных решений динамичного, устойчивого, сбалансированного поступательного и эффективного развития промышленных предприятий.

Основными задачами, стоящими перед системой креативного менеджмента предприятий, являются:

- усовершенствование инструментов и методов менеджмента в процессе реализации основных функций управления предприятием планирования, организации, мотивации, контроля;
- активизация и эффективное использование творческого потенциала управленческого персонала;
- разработка, адаптация и внедрение нестандартных, не копируемых управленческих решений на основе выдвижения оригинальных идей;
- подготовка рекомендаций по внедрению управленческих новаций в деятельности предприятий;
- комплексная оценка эффективности разрабатываемых и внедряемых креативных управленческих решений.

Достижение целей и задач системы креативного менеджмента требует совершенствования принципов, механизмов, инструментов и методов разработки и реализации нестандартных управленческих решений и управленческих новаций.

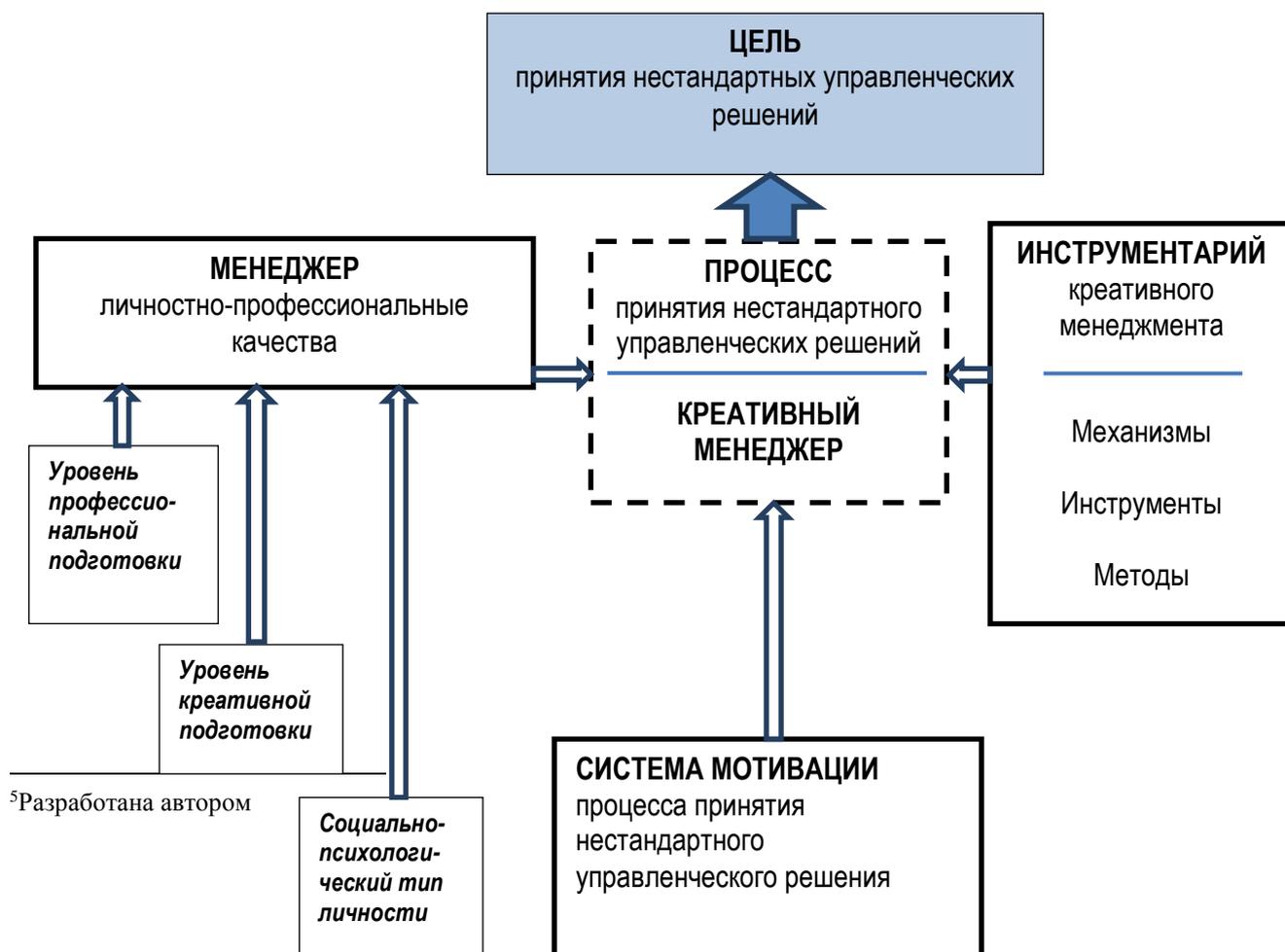
Такие механизмы, инструменты и методы должны принципиально отличаться от предшествующих аналогов, внедренных в управленческую деятельность предприятий.

Управление развитием и совершенствованием системы креативного менеджмента на предприятиях должно осуществляться на основе научно обоснованных прогнозов, то есть предвидения тенденций технико-технологического, организационно-технологического и социально-экономического развития предприятия на ближайшую и отдаленную перспективы. Повышение эффективности процесса принятия нестандартных управленческих решений и разработки и реализации управленческих новаций в системе креативного менеджмента в значительной степени определяется тремя специфическими факторами.

Система факторов, определяющих процесс разработки и реализации нестандартных управленческих решений представлена на схеме 4.

Схема 4

Система факторов, определяющих эффективность процесса принятия нестандартных управленческих решений⁵



Первый фактор – это личностный фактор менеджеров, принимающих участие в процессе разработки и реализации нестандартных управленческих решений. Здесь речь идет о сочетании личных, профессионально-психологических характеристиках менеджера. Это, прежде всего: а) уровень профессиональной подготовки; б) уровень креативной подготовки; в) социально-психологические особенности типа личности креативного менеджера, то есть его способности создавать необходимые предпосылки для эффективного управления процессом принятия и реализации креативных управленческих решений.

Второй фактор – это эффективный механизм мотивации деятельности креативных менеджеров в процессе разработки и реализации нестандартных и высокоэффективных управленческих решений в процессе реализации их профессиональных функций на предприятии.

Третий фактор – наличие эффективного инструментария креативного менеджмента (механизмов, инструментов и методов, адекватных достижениям управленческой науки и практики современного информационно-креативного общества), уровень их совершенства и эффективности. Именно сочетание и взаимодействие всех вышеуказанных факторов формирует объективные предпосылки формирования эффективных систем креативного менеджмента в современных условиях.

Субъектами креативного менеджмента являются руководители, менеджеры и управленческий персонал предприятия. Креативный менеджер – это менеджер инновационно-стратегического, творческо-нестандартно-поискового типа. Современной особенностью управленческой деятельностью практически во всех сферах общества является постоянная генерация нестандартных идей и новаций, принятия нестандартных, как стратегических решений, так и оперативных, тактических решений в условиях реального времени с учетом постоянно изменяющихся условий внешней и внутренней среды.

В условиях креативно-инновационной, информационной экономики менеджер креативного типа должен владеть широким кругом знаний, умений, навыков и компетенций и в частности в вопросах обучаемости, креативности, рефлексивности. При этом одним из главных потенциалов креативного менеджера должен являться уровень развития интеллекта, то есть его интеллектуальный потенциал. Креативность (именуемая рядом авторов творческим интеллектом) является одним из главных стержневых факторов генерирования новых творческих нестандартных креативных идей. Под креативностью рядом авторов рассматривается сочетание высокого уровня способностей к генерированию нестандартных идей и применения оригинальных способов и приемов интеллектуальной деятельности в целях удовлетворения имеющихся потребностей и интересов. [106]

Субъектами системы креативного менеджмента являются менеджеры креативного типа. Именно они являются носителями креативного личностного потенциала управленческого персонала. На основе критического анализа нами сделан вывод, что особенности креативного процесса принятия нестандартных управленческих решений формируют специфические требования к менеджерам креативного типа.

Процесс принятия нестандартных управленческих решений в системе креативного менеджмента представляет собой совокупность последовательных действий, направленных на поиск альтернатив нетрадиционных путей решения проблемы. Логическая схема процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе креативного менеджмента представлена на схеме 5.

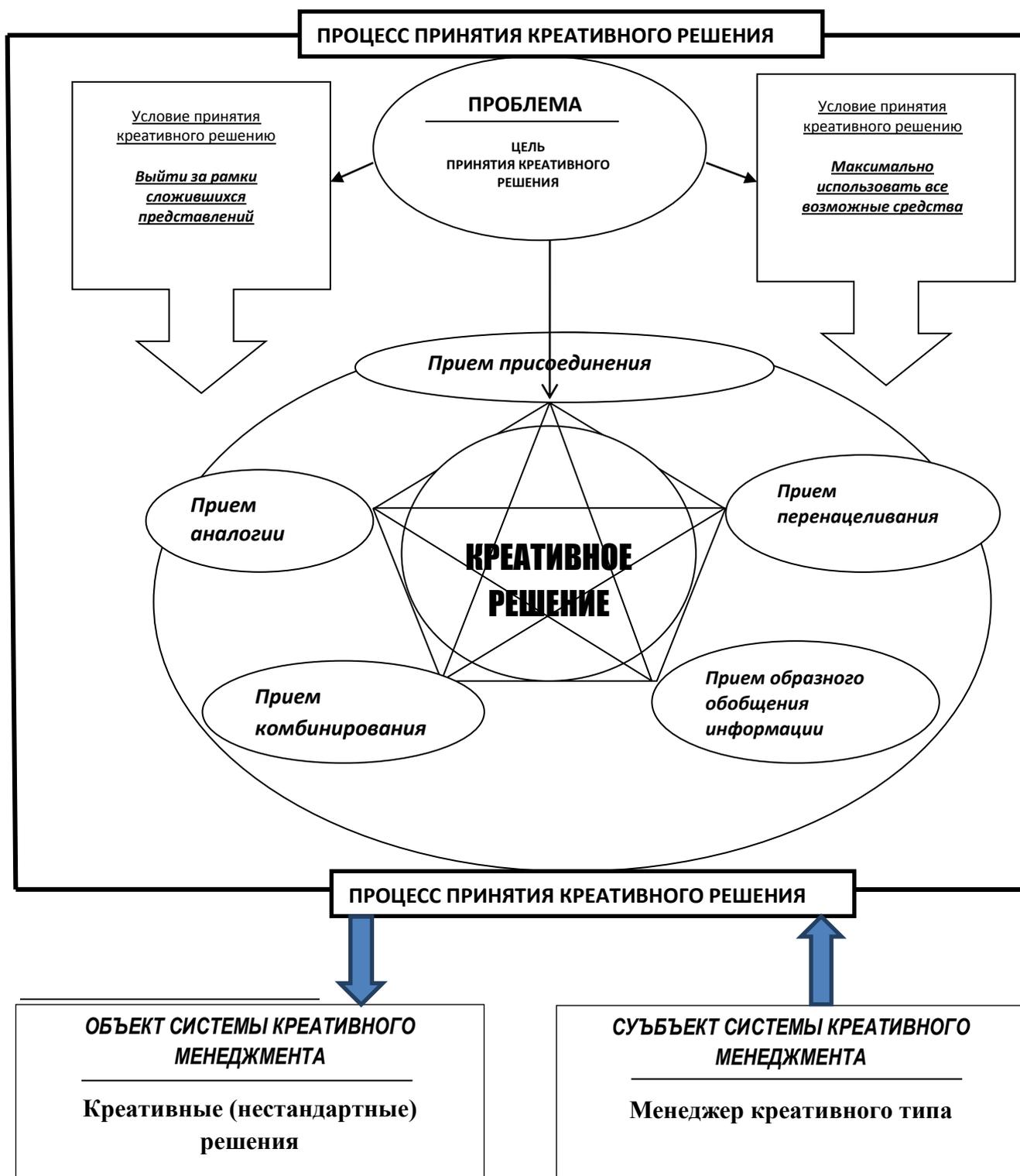
Особенности креативного процесса принятия нестандартных управленческих решений предъявляют специфические требования к субъектам управления – менеджерам креативного типа, которые должны обладать следующими качественными характеристиками:

- постоянной заинтересованностью в поиске оригинальных решений нестандартных проблем;
- творческого использования новых оригинальных подходов к решению проблем;

- системного стратегического и ситуационного мышления, упреждающего распознавания и видения проблем;
- гибкого сочетания логического и латерального мышления в решении проблемных ситуаций при минимальной информации;
- психологического саморегулирования, поиска объективного взгляда на проблему и ее оценку.

Схема 5

Логическая схема процесса принятия креативных управленческих решений ⁶



- восприимчивости к нестандартным идеям других, отличающимися от собственных идей и принятия точки зрения оппонента;
- умения взглянуть на проблему на основе выхода за границы традиционных представлений и решений;
- харизматичности, способности увлечь людей к взаимодействию в достижении целей;
- саморегулирования и психологической перестройки в процессе принятия нестандартных решений и др.

Исследования позволили уточнить и раскрыть базовые профессионально-психологические качества-характеристики личности менеджера креативного типа (таблица 1), а также предложить методы тестирования и оценки, программу креативной подготовки менеджеров, инструментарий и техники активизации профессионально-психологических качеств-характеристик менеджеров креативного типа. В целях совершенствования процесса оценки и развития креативного потенциала управленческого персонала нами предложена методика оценки уровня креативного потенциала управленческого персонала предприятия, а также рекомендации по совершенствованию процедуры и содержания оценки креативной подготовки персонала в процессе проведения аттестации.

В результате исследования уточнена система признаков-критериев оценки креативно-инновационной эффективности личности менеджера (оперативность, адаптивность, системность, гибкость, способность к творческой передаче информации), совокупность умений и навыков креативного менеджера, а также инструменты и методы их развития и совершенствования. В соответствии с разработанными рекомендациями предложены мероприятия по освоению инструментов и методов формирования и обеспечения системы креативной культуры персонала предприятия.

Исследования позволили раскрыть особенности формирования у менеджеров инновационного мышления в сфере разработки и реализации управленческих новаций.

Таблица 1

**Профессионально-психологические качества-характеристики менеджера
креативного типа и техники их активизации⁷**

№ п/п	Качества-характеристики	Умения и навыки креативного менеджера	Техники развития профессионально-психологических качеств менеджера
1.	Оперативность	Скорость выполнения заданий, количество выполняемых заданий в определенный отрезок времени, способность за короткое время выдавать большее количество идей	Индивидуальный и коллективный методы генерации идей - «Мозговой штурм» («Мозговая атака»)
2.	Адаптивность	Способность своеобразно, необычно походить к решению задач, реализации уникальных идей, воплощения их в жизнь путем синтеза, объединения, комбинирования, добавления чего-либо	Прием аналогии Прием комбинирования
3.	Системность	Способность усложнять первоначальный вариант, присовокупив к нему некоторые дополнительные части, тем самым расширив возможности его использования	Прием присоединения (дополнения).
4.	Гибкость	Способность по-новому взглянуть на предметы, объекты, процессы, выдвигать разнообразные идеи, изменять свои позиции, точку зрения	Прием присоединения (дополнения)
5.	Способность к обобщениям и передаче информации	Возможность оригинального и нетипового вербального и невербального изложения идей и мыслей	Приемы абстрактных обобщений и яркой образной передачи информации

В соответствии с рекомендациями в основу подготовки менеджеров по принятию управленческих решений в вопросах разработки и реализации управленческих новаций должны быть положены технологии, обеспечивающие получение ими современных знаний, а также развитие умений и навыков дивергентного мышления, ориентированного на поиск креативных решений нестандартных ситуаций, в отличие от конвергентного мышления, нацеливающего на поиск типовых решений определенных проблем.

В этой связи предложено применение новационных технологий, основанных на креативном подходе и обеспечивающих эффективную креативную организационную культуру персонала предприятий. Предложено проведение следующих консалтинговых мероприятий:

- обучающие семинары - формирование у работника необходимого видения, установок, интересов к восприятию управленческих инноваций;
- семинары-тренинги по формированию знаний, умений и навыков основ корпоративной инновационной культуры;

⁷ Разработано автором

- тренинги по развитию креативности и инновационной активности работников организации;
- разработка системы мер по активизации и повышению эффективности внедрения в деятельность организации корпоративной инновационной культуры;
- консультативная, организационная и иная помощь в создании инструментов, методов и механизмов повышения уровня и стимулирования креативности, инициативности, корпоративной инновационной культуры, инновационной активности и др.

Формирование креативного типа менеджера в условиях инновационной экономики невозможно без получения соответствующего образования, приобретения специальной креативной подготовки.

Изучение и обобщение отечественных и зарубежных концепций формирования характеристик креативных менеджеров позволили автору сделать следующие выводы: формирование профессионально-психологических качеств менеджера креативного типа возможно лишь на основе их специальной подготовки. Такая подготовка должна осуществляться через систему креативного образования, которое должно стать неотъемлемой составляющей процесса профессиональной подготовки и переподготовки менеджеров креативного типа.

Управленческие решения – есть результат мыслительно-эмоциональной деятельности, в результате которой осуществляется выбор тех или иных альтернатив.

Исходя из целей нашего исследования мы выделяем три основных типа управленческих решения (рутинные, селективные, адаптационные и инновационные):

- рутинные управленческие решения – это те решения, алгоритмы и механизмы которых являются хорошо известными или даже типовыми и не имеющими творческого характера;

- комбинированные управленческие решения – это решения, при которых инициатива и свобода действий в процессе и реализации управленческих решений проявляется в ограниченных пределах; при их разработке, как правило, сочетаются хорошо известные алгоритмы и механизмы принятия решений, так и новые нестандартные, оригинальные творческие подходы;

- креативные управленческие решения, под которыми понимаются нестандартные, оригинальные, нетрадиционные решения «неразрешимых проблем»; это решения, которые разрабатываются и реализуются в сложных, непредсказуемых, кризисных и нестандартных ситуациях; когда для их решения необходимо принять принципиально новые, неординарные решения, часто не копируемые решения, содержащие новации.

Креативные решения основываются на методологии принятия нестандартных, оригинальных и нетрадиционных управленческих решений, как в целях стратегического развития, так и преодоления постоянно возникающих чрезвычайных и кризисных ситуаций, когда требуется осуществить поиск и реализацию принципиально новых путей выживания, продвижения вперед, достижения конкурентоспособности организации на рынке и, в конечном счете, обеспечения успеха в конкурентной борьбе.

Главными признаками креативных управленческих решений является:

- творческий подход, основанный на применении новых нетрадиционных, нестандартных, оригинальных, не копируемых решений;

- высокая результативность, эффективность принимаемых управленческих решений, критерием которых является комплексный синергетический эффект при соблюдении локальных критериев функциональной, экономической, социальной, социально-психологической, экологической, информационно-инновационной эффективности.

Таким образом очевидно, что креативные управленческие решения представляют собой одну из специфических форм проявления управленческих новаций и, следовательно, их разработка и реализация в значительной степени должны учитывать особенности и закономерности разработки и реализации управленческих новаций, в целом.

Организационно-управленческие новации представляют собой изменения, нововведения в инструментах, методах, технологиях и механизмах процесса управления предприятием, принципиально отличающиеся от предшествующих аналогов, внедренных в управленческую практику и направленных на повышение эффективности деятельности предприятия.

Существуют различные взгляды на толкование термина «управленческие инновации». Интересную точку зрения по этому вопросу высказывают Соколов Д.В, Юркан Е.И.: «... под управленческими инновациями понимаются изменения в системе управления компанией, обеспечивающие эффективную настройку внутренней среды компании в соответствии с динамикой внешней среды. [136]

Управленческие инновации представляют собой процесс разработки, адаптации, внедрения, освоения, применения и распространения новаций в сфере управленческой деятельности. Управленческие инновации, в конечном счете, являют собой результат внедрения управленческих новшеств, обеспечивающих изменения и повышение эффективности управленческой деятельности менеджмента организации. По мнению П.И. Ваганова управленческие инновации осуществляются в трех основных формах адаптационных механизмов: структурного, административного и информационного». [27]

Управленческие инновации (и прежде всего инновации в сфере кадрового потенциала и организационные инновации) сегодня, в свою очередь, сами решающим образом влияют на ускорение внедрения инновационных технологий (включая информационные и цифровые технологии), способствуют ускорению внедрения достижений научно-технического прогресса в производство.

Разработка и внедрение управленческих новаций в менеджменте приобретают все более весомое значение и играют все более высокую роль наравне с технико-технологическими новациями в ускорении социально-экономического и технико-технологического прогресса.

Разработка и внедрение инструментов и методов совершенства управленческих новаций требует учета методических особенностей их разработки в отличие от иных видов новаций.

Организационно-управленческие новации на предприятии являются специфическим объектом управления, особенности которого предопределяются следующими обстоятельствами:

- направленностью стратегического управления предприятий на постоянный инновационный рост, оперативное освоение в деятельности предприятий новейших достижений науки и техники, обеспечивающих

интенсификацию текущей хозяйственной деятельности и создание радикальных по характеру новых производственных и рыночных возможностей;

- возрастанием значения финансовых механизмов в деятельности предприятий в целях обеспечения их финансовой устойчивости, оздоровления, снижения расходов;

- повышением роли нематериальных активов предприятий (увеличение их рыночной стоимости) создание продуктовых инноваций, пользующихся повышенным спросом;

- усилением влияния человеческой составляющей в организационной системе предприятия в области эффективности принятия решений, обеспечения активности, адаптивности и гибкости его поведения в нестабильной рыночной среде и др.;

- возрастанием конкурентной борьбы, обусловившей необходимость для предприятий разрабатывать и реализовать принципиально новые, нестандартные бизнес-идеи и преобразовывать их в прибыльный продукт;

- необходимостью сохранения лидерства и преимуществ на рынке промышленных предприятий, имеющих новационные преимущества, которые очень быстро внедряются конкурентами, что предопределяет постоянное осуществление воспроизводства нестандартных и не копируемых бизнес-продуктов;

- поиском новых направлений развития предприятий в условиях возникающих кризисов, конфликтов, катастроф, чрезвычайных ситуаций, постоянно требующих принятия нестандартных, а зачастую не копируемых решений.

Управленческие инновации в последние десятилетия в условиях перехода от индустриальной к информационной экономике (экономической системе общества; технологическому способу производства и потребления) способствовали переходу к новым принципам менеджмента на промышленных предприятиях.

Управленческие новации, в том числе и нестандартные управленческие решения, направлены на модернизацию, либо создание принципиально новых

принципов, приемов, способов и действий в управленческой деятельности, основанных на новейших достижениях управленческих наук и практики.

Предметом управления в данном случае является инновационный процесс, инновационная деятельность, управленческие отношения, возникающие по поводу создания управленческих новаций, другими словами, нестандартных управленческих решений в менеджменте.

Объективная необходимость внедрения креативного менеджмента на промышленных предприятиях объясняется тем, что нестандартные управленческие решения, организационно-управленческие новации по своей социально-экономической и организационной специфике существенным образом отличаются от технико-технологических новаций и, следовательно, процесс их разработки и внедрения требует использования иных принципов, методов и этапов. В результате проведенных исследований нами были выявлены специфические особенности технико-технологических и организационно-управленческих новаций на предприятиях и установлены их основные типы:

I тип - технико-технологические новации. Этот тип новаций, как правило, связан с внедрением новой техники и технологий, со значительными инвестициями и продолжительными периодами их освоения. Этот тип новаций обусловлен спецификой технико-технологической системы промышленных предприятий, работающих по жестко регламентируемым индустриальным технологиям, которые не поддаются сиюминутному изменению и корректировке (стабильная специализация, устойчивая производственная структура, номенклатура производимой продукции, серийность, массовость производства; устойчивые логистические системы, номенклатура используемых материально-технологических ресурсов, комплексная автоматизация и механизация производственных процессов, оборудование и различные технические устройства и т.п.). Устойчивость организационно-производственных конструкций промышленных предприятий обуславливает значительные сроки изменений технико-технологических параметров в производственных процессах, что, соответственно, предопределяет плавные и значительные по времени изменения системы управления организационно-технологическими процессами.

II тип – организационно-управленческие инновации. Этот тип новаций обусловлен спецификой формирования организационно-управленческой системы промышленных предприятий в условиях инновационно-информационной экономики. Для этого типа новаций характерны относительно незначительные объемы финансирования и относительно сжатые сроки их разработки и внедрения. Каждый из вышеперечисленных типов инноваций является продуктом различных систем управления инновациями на предприятиях. Поэтому разработка и реализация технико-технологических инноваций является прерогативой инновационного менеджмента, а разработка и внедрение организационно-управленческих инноваций – это функция креативного менеджмента промышленных предприятий. Принципиальные социально-экономические, организационно-управленческие и материально-технологические различия, которые определяют необходимость применения специфических инструментов и методов управления в инновационном менеджменте (объект управления - технико-технологические инновации) и креативном менеджменте (объект управления - организационно-управленческие инновации) представлены в таблице 2.

Важным теоретико-методическим вопросом является вопросом алгоритма, основных этапов разработки и внедрения управленческих новаций, в том числе и нестандартных управленческих решений на предприятиях. Изучение опыта разработки и внедрения инноваций, в целом, а также содержания инновационного процесса, инновационной деятельности на предприятиях показало, что большинство авторов выделяют следующие этапы разработки и внедрения инноваций на предприятиях: обоснование цели разработки и внедрения инноваций на предприятии; определение принципиального содержания инновационных решений; осуществление научно-исследовательского и опытно-конструкторского процесса в решении проблемы создания инноваций; технико-технологическое обоснование и подготовка процесса производства инновационного продукта; процесс непосредственного производства новационной техники, технологий, продуктов; коммерциализация инновационной деятельности с организацией процесса продвижения инноваций

на рынке; создание всех необходимых условий (обеспечения конкурентоспособности) для закрепления инновационной техники, технологий и продуктов, обеспечение и продвижения их на новые рынки.

Таблица 2

Особенности и отличия нестандартных управленческих решений (организационно-управленческие новации) от технико-технологических решений (технико-технологические новации) в системе менеджмента предприятий⁸

	ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	
	Инновационный менеджмент	Креативный менеджмент
ТИПЫ ИННОВАЦИЙ	<i>Технико-технологические новации</i>	<i>Организационно-управленческие новации</i>
ОБЪЕКТ НОВАЦИЙ	Новые техника, технологии и продукты	Управленческие отношения и процессы разработки и внедрения управленческих новаций
СФЕРА РАСПРОСТРАНЕНИЯ НОВАЦИЙ	Подразделения предприятия, средствами и предметами труда которых являются материально-техническая и технологическая производственная база	Разнообразные сферы деятельности предприятий вне зависимости от профессиональной деятельности и специализации подразделений
ФОРМА (ОРГАНИЗАЦИЯ) ОФОРМЛЕНИЯ ПРОИЗВЕДЕННЫХ НОВАЦИЙ	Патенты, лицензии, франшиза и т.п.	Не имеют общепринятого механизма передачи от разработчика к потребителю, от одного предприятия к другому
МЕХАНИЗМ ТИРАЖИРОВАНИЯ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ НОВАЦИЙ	Предприятие-разработчик и производитель новаций (Форд и т.п.)	Тиражируются и коммерциализируются как позитивный опыт посредством консалтинга
НАЛИЧИЕ ФИЗИЧЕСКОГО И МОРАЛЬНОГО ИЗНОСА	Имеют физический и моральный износ	Не имеют физического износа, а подвергаются только моральному износу
ОСОБЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СУЩНОСТИ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НОВАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБМЕНА	При передаче в использование потребителю – промышленному предприятию – утрачиваются носителем и передаются предприятию-потребителю	При передаче в использование потребителю – промышленному предприятию – не утрачивается носителем, а остаются у организаций-консалтингов и могут при необходимости тиражироваться для внедрения на других предприятиях

Наши исследования показали, поэтапность процесса разработки и внедрения управленческих инноваций имеет свои специфические особенности. Этапность разработки и внедрения управленческих новаций, в том числе нестандартных (креативных) управленческих решений предопределяется: во-первых, предметом управленческих новаций являются управленческие отношения и процессы по поводу разработки и внедрения управленческих инноваций в деятельность предприятий, в то время как предметом технико-

⁸Разработана автором

технологических новаций являются новые продукты, техника и технологии производства; во-вторых, организационно-управленческие инновации затрагивают и имеют распространение в самых разнообразных сферах деятельности предприятия; в-третьих, организационно-управленческие инновации в отличие от технико-технологических, которые оформляются в виде лицензий, патентов, франшиз, не имеют общепринятого механизма их передачи от одного предприятия к другому; в-четвертых, организационно-управленческие инновации тиражируются и коммерциализируются как позитивный опыт посредством консалтинга; в-пятых, организационно-управленческие инновации, в отличие от технико-технологических, не имеют физического износа, а подвергаются только моральному износу; в-шестых, организационно-управленческие инновации, в отличие от технико-технологических, при передаче в использование потребителю – промышленному предприятию – не утрачивается носителем, а остаются у фирм-консалтингов и могут при необходимости без потерь тиражироваться для внедрения другим предприятием.

Исследования показали, что ряд перечисленных особенностей управленческих инноваций, и прежде всего, таких, как отсутствие общепринятого механизма их передачи от одного предприятия к другому; практика тиражирования организационно-управленческих инноваций посредством консультирования высококвалифицированных специалистов и экспертов в сфере управления; передача позитивного инновационного управленческого опыта в форме научно-практических консультаций; невозможность утраты носителем управленческих новаций при их передаче делают этапность процесса разработки и внедрения нестандартных управленческих решений и управленческих новаций, отличным от этапности разработки и внедрения технических, технологических и иных нововведений. Эти и ряд других особенностей предопределяют необходимость выделения отдельных или корректировки содержания других этапов с учетом необходимости тесного взаимодействия с консалтинговыми организациями и отдельными независимыми экспертами и специалистами-консультантами. Такая деятельность осуществляется консалтинговыми фирмами. Исходя из

вышеизложенного, нами предложены следующие этапы процесса разработки и реализации нестандартных управленческих решений как специфической формы управленческих новаций на предприятии.

Этап 1. Выбор и привлечение к совместной деятельности по разработке нестандартных управленческих решений креативного менеджмента консалтинговых фирм или отдельных экспертов, специалистов, консультантов в целях решения проблемы совершенствования организации и управления производством в современных условиях. Выбор таких фирм и отдельных консультантов должен осуществляться с учетом интересов предприятия.

Этап 2. Выявление и мониторинг проблемных и узких мест, чрезвычайных, кризисных и нестандартных ситуаций в системе управления промышленными предприятиями. Здесь анализируется эффективность использования применяемых методов управления, оцениваются качественные и количественные характеристики, существенным образом снижающие эффективность деятельности отдельных звеньев предприятия и определяются задачи по внедрению более совершенных и эффективных нестандартных управленческих решений и управленческих новаций. Как правило, на этом этапе целесообразно приглашение независимых консультантов и экспертов консалтинговых организаций в целях объективности оценки сложившейся ситуации в системе управления предприятием.

Этап 3. Формирование новационной управленческой идеи, создание нестандартного управленческого решения. Такие идеи должны явиться основой создания и практического внедрения управленческих новаций. На этом этапе обычно на основе обобщения зарубежного и отечественного опыта, а также научных разработок управленческих и смежных с ними наук формулируются новые идеи и предложения применительно к специфике управленческой деятельности конкретных промышленных предприятий. На этом этапе, также как и на предыдущем, целесообразно активное участие приглашенных со стороны независимых экспертов и консультантов

Этап 4. Создание концепции управленческого нововведения (нестандартного управленческого решения), в процессе которого реализуется

идея, выдвинутая на втором этапе. Здесь реализуется воплощение в практику управления предприятий нового инновационного управленческого решения и определяются необходимые условия для его дальнейшей реализации в практику менеджмента предприятия. Здесь, по сути дела, осуществляется выбор версий создания модели управленческих новаций, определяется ее содержание и основные параметры.

Этап 5. Определение потребности в ресурсах для реализации нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций. Для разработки и реализации тех или иных управленческих новаций необходимы определенные объемы ресурсов. Поэтому на данном этапе в целях успешной реализации управленческих новаций, а также всего комплекса организационных, технических, технологических, экономических, социальных и иных мероприятий определяют необходимые объемы конкретных видов ресурсов, исходя из научно обоснованных представлений и реальных возможностей их выполнения.

Этап 6. Моделирование процесса реализации нестандартных управленческих решений и функционирования управленческих новаций в системе менеджмента предприятия. Оценка, разработка и выбор наилучших рациональных управленческих решений для достижения для построения и изучения моделей управленческих новаций. Модели рассматриваются в данном случае как инструмент выбора наиболее рациональных вариантов мероприятий управленческих новаций .

Этап 7. Системно-креативный анализ возможных последствий от реализации нестандартных управленческих решений или внедрения управленческих новаций и комплексная оценка их эффективности. Оценка эффективности и возможных последствий внедрения управленческих новаций является одной из сложнейших логических процедур, основанный, с одной стороны, на положениях системного подхода, а, с другой, учете специфических особенностей развития, функционирования и результативности управленческих инноваций. Для ее проведения необходимо на основе выбранных критериев разработать соответствующие показатели комплексной оценки последствий и эффективности, при помощи которой и должна определяться эффективность

внедрения управленческих новаций или отдельных инновационных управленческих мероприятий.

Этап 8. Проверка, то есть апробация реализации нестандартных управленческих решений или управленческого нововведения и отработка механизма его реализации применительно к конкретным условиям данного предприятия. Здесь на основе обоснованной системы мероприятий по внедрению новационной управленческой технологии в практику осуществляется ее поэтапное внедрение и в случае необходимости корректировка ее отдельных элементов. Эту работу необходимо проводить при участии представителей консалтинговых фирм.

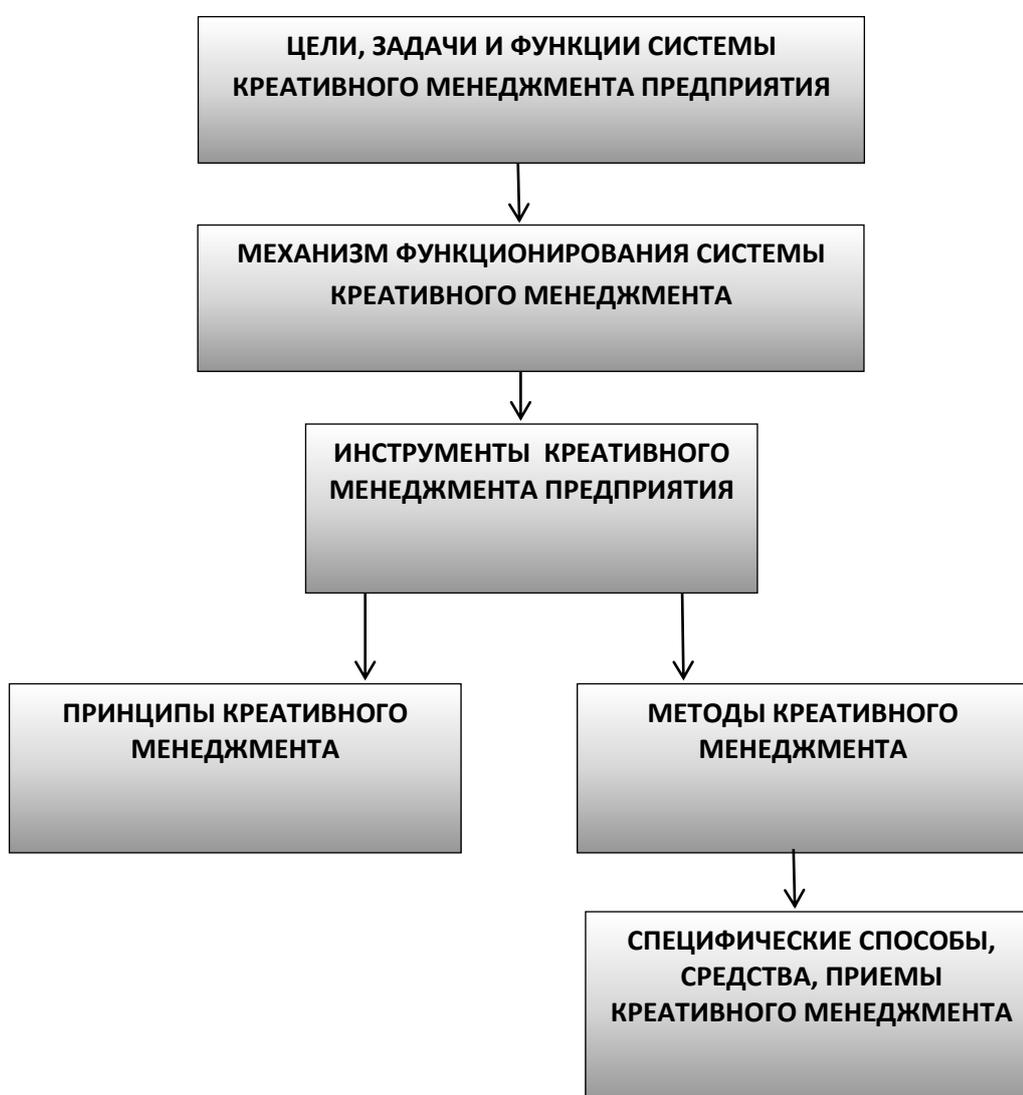
Этап 9. Реализация нестандартных управленческих решений и внедрение управленческих новаций в менеджмент предприятия. Это начало освоения управленческих новаций в системе менеджмента предприятия, его адаптация и своеобразная доводка с учетом отработки всех необходимых компонентов системы управления предприятия. На этом этапе окончательно решаются такие вопросы, как адаптация управленческих новаций к производственно-технологическому процессу и организационно-производственной структуре предприятия, осуществляется подготовка соответствующих программ по переобучению и повышению квалификации управленческого персонала для работы в новых моделях менеджмента.

1.2. Особенности и специфика инструментов и методов креативного менеджмента предприятий

Реализация миссии, целей, задач и функций системы креативного менеджмента осуществляется посредством применения разнообразных механизмов, инструментов и методов управления.

Схема 6

Место и роль инструментов и методов в системе креативного менеджмента предприятия⁹



Вместе с тем особенности целей, задач, сфер деятельности и многие другие аспекты управления существенным образом определяют необходимость выбора таких инструментов и методов креативного менеджмента, с помощью

⁹ Составлено автором

которых возможно максимально эффективно решить стоящие перед управленцами задачи.

Место и роль инструментов и методов в системе креативного менеджмента предприятий приведена на схеме 6.

Что собой представляют «инструменты и методы креативного менеджмента»? Чтобы ответить на этот вопрос, обратимся к современным концепциям, раскрывающим особенности таких общих понятий, как инструменты и методы менеджмента. Есть несколько точек зрения на содержание понятия «инструменты менеджмента».

Одна точка зрения рассматривает инструменты менеджмента в качестве совокупности моделей и методов, которые могут быть использованы в процессе решения различных задач управления, методического, организационного, информационного обеспечения. В соответствии с другой точкой зрения, инструменты менеджмента – это орудия в системе управления, применяемые в процессе принятия управленческих решений, а в ряде случаев к инструментам относят и собственно управленческие решения. [163]

В самом общем представлении под инструментами обычно подразумевают какие-либо орудия или механизмы, используемые в процессе человеческого труда. [20] Инструменты менеджмента – это совокупность принципов и методов воздействия на работников в целях согласования их функций и действий для достижения целей и результатов, решения стоящих перед организацией задач.

Вместе с тем, понятие инструментов в менеджменте различными авторами толкуются по-разному. Саликов Ю.А., Бреусова Ю.С. в работе «К вопросу о классификации инструментов менеджмента промышленного предприятия» характеризуют в общем виде инструменты менеджмента как принципы, методы, способы, механизмы, с помощью которых субъект управления воздействует на объект для достижения цели организации предприятия. [131] Так, например, Шестернева А.В. в работе «Современные инструменты и методы менеджмента» излагает свой авторский взгляд, где под инструментами менеджмента понимается совокупность методов и моделей, которые применяются в процессе достижения целей менеджмента, включая методическое, организационное, информационное

и иное обеспечение. Своеобразный подход Шестерневой А.В. к толкованию понятия инструментов в менеджменте проявляется в ее точке зрения толкования инструментов как процесса использования методов менеджмента с учетом таких качеств, как «стиль управления» и «лидерство» и особенностей технологий в принятии управленческих решений. [163]

Ряд авторов под инструментами менеджмента понимает применяемые в системе управления орудия, используемые в процессе принятия управленческих решений. Другие авторы считают, что к инструментам менеджмента могут быть отнесены и управленческие решения. [163]

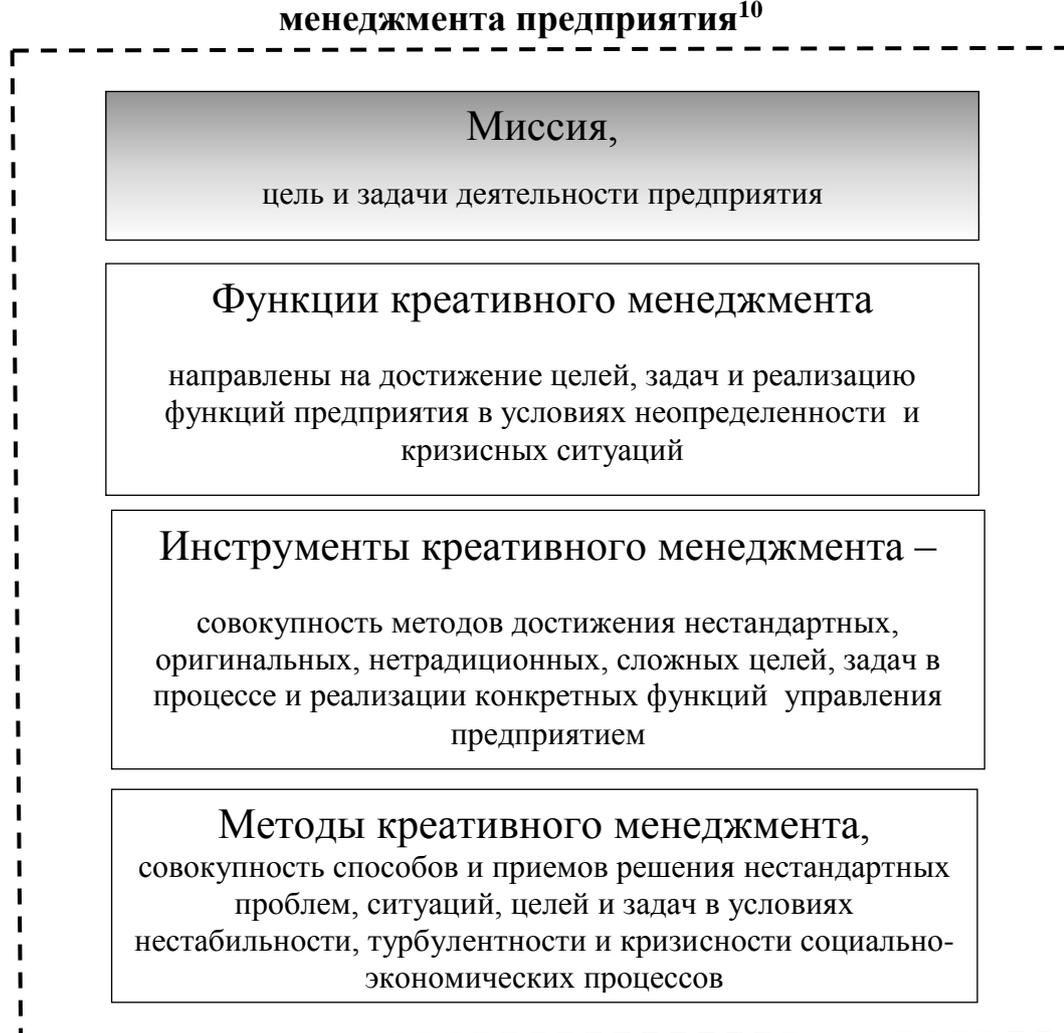
В целом, рассматривая различные концепции, понятия, инструменты менеджмента, следует согласиться с точкой зрения авторов, которые отмечают чрезвычайную сложность и разнообразие инструментов управления.

Вместе с тем, по нашему мнению, главной особенностью понятия «инструменты креативного менеджмента» является способность объединяемых этим понятием способов, методов, приемов обеспечивать достижение целей и задач на основе разработки и реализации нестандартных управленческих решений и управленческих новаций в условиях неопределенности.

Таким образом, в соответствии с нашей точкой зрения, инструменты креативного менеджмента представляют собой совокупность методов, способов и приемов, с помощью которых достигаются цели, решаются задачи реализации функций системы креативного менеджмента предприятия - принятия нестандартных управленческих решений в условиях неопределенности.

Место и роль инструментов и методов в реализации функций системы креативного менеджмента предприятия представлены на схеме 7.

Место и роль инструментов и методов в системе креативного менеджмента предприятия¹⁰



Так, например, в процессе реализации функции планирования нестандартных управленческих решений постоянно возникает задача выбора приоритетов, оценки стратегии основных направлений развития организации. Для этих целей существуют соответствующие инструменты, позволяющие осуществлять экспертную оценку исследуемых процессов. Такими задачами могут быть задачи ранжирования, парных сравнений, численные оценки, классификации и др. и, соответственно, для решения подобных задач необходимо использовать совокупность таких методов, с помощью которых с учетом различных оценочных позиций можно решить поставленные задачи. И, очевидно, такими методами могут служить методы «мозгового штурма», «Дельфи», «круглого стола» и др. Для выполнения функций экспертизы информации,

¹⁰ Разработано автором

например, могут использоваться соответствующие инструменты и методы (метод шкалирования, алгебраические методы, статистические методы).[163] В научной литературе отмечается большое разнообразие применяемых в менеджменте инструментов. Это обусловлено значительным разнообразием назначения, возможностью и сложностью применяемых инструментов.

В настоящее время все большее распространение получают инструменты менеджмента, основанные на активизации и использовании творческих потенциальных возможностей, как отдельных работников, так и организации в целом.

Такие инструменты и методы с успехом используются в современном креативном менеджменте. К ним, в первую очередь, относятся системы управления по целям, представляющие системы управления, нацеленные на окончательные результаты и основанные на активизации использования творческих возможностей трудовых коллективов и др.

Использование тех или иных методов в креативном менеджменте осуществляется на основе их отбора в соответствии с целями, задачами, функциями и приоритетами решения управленческих проблем, моделей сочетания применяемых тех или иных инструментов и средств управления.

На выбор использования тех или иных инструментов и методов креативного менеджмента большое влияние оказывает целый ряд условий и факторов и, прежде всего, таких, как непредсказуемость и неопределенность, быстрая смена условий и факторов, неизвестные ранее цели и масштабы управления нестандартная внешняя и внутренняя среды организации, профессионализм креативного кадрового состава управленческого персонала и др.

К наиболее известным и распространённым в настоящее время методам менеджмента относятся экономические, административные, организационные, социально-психологические, правовые и информационные методы. В современной литературе выделяются также правовые и информационные методы.

Применение правовых методов управления базируется на использовании действующих федеральных и региональных законодательных и нормативных актов. Правовая база в законодательстве по этой проблеме в значительной степени состоит из прав и обязанностей различных категорий: менеджеров, наемных работников, трудовых коллективов, коллективов физических лиц с созданием и без создания юридического лица; органов федеральной власти и субъектов федерации; органов местного самоуправления, предприятий и организаций.

К относительно новым методам менеджмента относятся информационные методы. С их помощью осуществляется сбор, обработка, изучение и выдача информации с привлечением средств массовой информации, изданием информационных бюллетеней, рекламы, PR-компаний.

Все инструменты и методы менеджмента взаимодействуют и используются менеджментом во взаимовлиянии и взаимосвязи между собой.[179]

Эффективная реализация функций креативного менеджмента организации может быть осуществлена при помощи совокупности адекватных решаемым проблемам инструментов и методов управления. При этом, что особенно важно, чтобы такая совокупность инструментов и методов обеспечивала возможность достижения намеченных целей. В настоящее время отечественными авторами предложены различные классификации инструментов и методов менеджмента предприятий, в основу которых положены различные критерии, цели, содержание и специфика инструментов менеджмента. Так, Саликов Ю.А. и Бреусова Ю.С. в качестве критериев классификации инструментов менеджмента использовали такие характеристики, как влияние факторов внутренней и внешней среды предприятия, личностных качеств руководителей, особенности сфер управленческих процессов и уровней иерархии управления, управленческие функции. В результате, авторами была предложена всеобъемлющая классификация современных инструментов менеджмента предприятия, ставшая важным методологическим пособием при выполнении руководителем предприятий тех или иных управленческих функций. [131]

Вместе с тем проведенные нами исследования и обобщение опыта использования классических и современных инструментов и методов менеджмента на промышленных предприятиях свидетельствуют о том, что в настоящее время в условиях перехода к информационной и инновационной экономике применение многих из них требует усовершенствования. Таким образом очевидно, что речь идет о разработке и внедрении новых инструментов и методов менеджмента, соответствующих инновационным управленческим технологиям, которые в сочетании с известными инструментами и методами управления смогли бы обеспечить высокую эффективность реализации основных управленческих функций системы креативного менеджмента на промышленных предприятиях в условиях ускорения внедрения достижений научно-технического прогресса. Изучение методов менеджмента, используемых в процессе разработки нестандартных управленческих решений и управленческих новаций, дало возможность оценить особенности современных используемых в креативном менеджменте инструментов и методов.

Для определения границ совокупности используемых в креативном менеджменте методов принятия нестандартных управленческих решений нами был положен главный критерий – обеспечение разработки оригинальных идей и решений в менеджменте.

Поскольку хорошо известно, что новые креативные идеи возможно произвести лишь на основе генерирования нестандартных управленческих решений, то очевидно, главным критерием отнесения применяемых методов к методам креативного менеджмента является их функциональная способность обеспечить генерирование нестандартных управленческих решений, чтобы создать только одно новое изделие, которое будет пользоваться значительным спросом, необходимо проработать порядка 55-60 интересных, нестандартных идей.¹¹

Таким образом в креативном менеджменте наиболее распространенными методами активизации творческого мышления и процесса интенсификации

¹¹ Хилл П. Наука и искусство проектирования: Пер. с англ. — М.: Мир, 1973. — 264 с.
Таблица

генерирования множества альтернатив возможного решения проблем осуществляется на основе специфических методов.

Исследования показали, что на сегодняшний день наиболее широко применяемыми методами в процессе решения вышеназванных задач являются: методы экспертных оценок; метод Дельфи; PEST-анализ; SWOT-анализ; анализ приоритетов по Эйзенхауэру; методы коллективной генерации идей; метод составления сценариев; метод «Дерево целей», метод мозгового штурма, метод морфологического анализа, метод фокальных объектов, метод контрольных вопросов, синектики, метод (правило) Парето (метод 80: на 20), различные диаграммы, графики, кружки качества, опросники и анкеты, бенчмаркинги другие методы. Поскольку вышеперечисленные методы широко используются на практике и достаточно глубоко исследованы и описаны в специальной литературе, мы приводим лишь их общую характеристику и возможность использования в креативном менеджменте. При этом следует отметить, что каждый из перечисленных методов, безусловно, имеет свои основные достоинства и недостатки.

Наиболее распространенные методы, применяемые при разработке и реализации нестандартных управленческих решений в системе современного креативного менеджмента, приведены в таблице 3.

О правоте выбора подобного критерия убедительно свидетельствует высказывание П.Хилла о том, что именно выдвинутое количество различных идей, как правило, обуславливает переход в новое качество, другими словами, новационное управленческое креативное решение. Существуют различные классификации инструментов и методов, применяемых в креативном менеджменте в настоящее время. Изучение научной литературы показало, что применяемые инструменты и методы в процессе разработки и реализации нестандартных управленческих решений и управленческих новаций одними авторами подразделяются на две основные группы инструментов и методов креативного менеджмента – логические и эвристические.

Таблица 3

Инструменты и методы принятия нестандартных управленческих решений в креативном менеджменте ¹²

№ п/п	Инструменты и методы	Содержание
1.	Метод мозгового штурма	Процесс группового генерирования нестандартных идей, неподвергающийся критике и оценке
2.	Методы коллективной генерации идей	Метод экспертных оценок используется при разработке управленческих решений с целью получения максимального количества новых предложений при отсутствии любого вида критики
3.	Метод составления сценариев	Метод качественного описания возможных вариантов решения проблем при определенных условиях; предложения готовятся различными группами специалистов
4.	Метод «Дерево целей»	Графический метод декомпозиции основан на построении связанного графа, выражающего соподчинение и взаимосвязи всех элементов дерева целей
5.	Метод синектики	Метод синектики - групповой метод, основанный на приемах аналогий, основанный на выявлении в новой ситуации возможностей использования уже известных инструментов решения проблем (личная эмпатия, прямая символическая и фантастическая аналогии)
6.	Морфологический анализ	Систематический охват множества основных вариантов решения проблем при исключении влияния случайностей
7.	Метод фантограмм	Метод фантограмм является модификацией морфологического анализа и представляет собой систематический перебор всех возможных для данного объекта модификаций
8.	Метод Дельфи	Метод использования знаний и опыта специалистов, имеющих одинаковую специальность, в процессе разработки управленческого решения. Обычно применяется при решении задач разработки прогноза или оценки принятия решений путем взаимной критики взглядов без непосредственных контактов
9.	PEST-анализ	Метод маркетингового инструмента предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на предприятия.
10.	PERT-анализ	Метод анализа задач, необходимых для решения поставленных проблем. Используется для упрощения планирования и составления графиков больших и сложных процессов на основе определения критического пути, опирающегося на построение сетевого графика
11.	SWOT-анализ	Метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).
12.	Анализ приоритетов по Эйзенхауэру	Метод устанавливает правила приоритетов по критериям: срочность и важность дел.
13.	Метод фокальных объектов	Метод выделения прототипов и перенос выбранных характеристик или объектов на объект, который необходимо усовершенствовать
14.	Бенчмаркинг	Метод предусматривает сопоставление текущего или планируемого решения с другими сопоставимыми решениями с целью выявления лучших практик, выработки идей для совершенствования и определения критериев оценки исполнения.
15.	Метод контрольных вопросов	Метод психологической активизации творческого процесса при помощи наводящих вопросов

Логические методы – это такие методы, где имеют место, в основном, строго логические алгоритмы и правила анализа, обобщения, сравнения, дедукции, индукции, классификации и т.п. Эвристические методы представляют

¹² Составлено автором на основе обобщения научных источников

собой систему принципов и различных правил, задающих наиболее вероятностные стратегии и тактики. К основным методам относятся: метод мозгового штурма (мозговая атака), метод эмпатии, метод синектики, метод свободных ассоциаций, метод организованных стратегий, метод многомерных матриц, метод инверсии, метод эвристических вопросов и др.

В соответствии с другой концепцией в креативном менеджменте выделяют три типа инструментов и методов, с помощью которых осуществляется поиск креативных управленческих решений: I группа. Инструменты и методы активизации и интенсификации креативного процесса, их сравнение, оценка и выбор наиболее рациональных решений: II группа. Инструменты и методы, с помощью которых обобщаются имеющиеся механизмы и решения проблем в других областях знаний и практики, которые затем переносятся с учетом специфики объекта применения для решения проблем менеджмента: III группа. Инструменты и методы, выявляющие закономерности в решении проблем и на основе использования этих закономерностей осуществлять прогноз, научно обоснованные предвидения моделей развития тех или иных процессов.[29]

Анализ показал, что в целях повышения эффективности деятельности менеджеров предприятий в процессе принятия креативных управленческих решений необходимо дальнейшее совершенствование инструментов и методов креативного менеджмента с учетом особенностей процессов развития информационно-креативной экономики и креативного менеджмента.

Совершенствование инструментов и методов разработки и реализации нестандартных управленческих решений и управленческих новаций неразрывно связана с уточнением исходных методических принципов их разработки в условиях инновационно-креативной экономики и креативного менеджмента. Исследования показали, что такими принципами являются: признание величины проблемы управления и возможностей ее эффективного решения путем освоения новаций в менеджменте; постоянный поиск новых взглядов, подходов и принципов управления деятельностью и отказ от решения проблем устаревшими методами; стремление преодолевать стереотипы и традиции в управлении;

постоянное осуществление поиска и использование возможности применения аналогий.

Наши собственные исследования и обобщение научной литературы показывает, что к основным объективным предпосылкам усовершенствования, разработки и внедрения новых инструментов и методов креативного менеджмента следует отнести: наличие в организации особенной инновационной корпоративной культуры, способствующей мобилизации потенциала работников на решение проблем, формирование у сотрудников навыков решения проблем на основе не только на основе типичных, но и альтернативных путей; создание в организации необходимых условий и возможностей для генерирования нестандартных, не копируемых идей и проведения различных низкорисковых экспериментов; наличие неразрешимой проблемы, которая требует принципиально новых идей и подходов к разрешению; понимание необходимости использования новой системы взглядов, понятий и принципов, способных обеспечить формирование новых подходов к решению проблем; наличие аналогий и примеров, способных обеспечить новый взгляд и понимание принципиально новых возможностей решения проблемы.

Совершенствование инструментов и методов креативного менеджмента может осуществляться по модели зарождения и развития инноваций в менеджменте, предложенной Д.Биркиншау и включающей в себя следующие основные ступени: положение дел в сфере управления организацией, которое не удовлетворяет интересам и потребностям руководителей и собственников; вдохновение к поиску и внедрению управленческих новаций из источников вне организации; создание инновационных идей и моделей в сфере управления; признание управленческих новаций, как внутри, так и во вне организации.[15]

В условиях ускорения внедрения достижений научно-технического прогресса все большую востребованность получают новационные организационно-управленческие механизмы, инструменты, методы, которые ориентированы на новации и способны обеспечить высокий уровень их гибкости и координации. В условиях инновационной, креативной экономики каждое предприятие должно иметь собственный специфический механизм и

инструментарий управления, базирующийся на особенностях целей, задач, технико-технологического и организационно-управленческого потенциала организации. В этой связи очевидно, что совершенствование и развитие инструментов и методов креативного менеджмента предполагает необходимость учета специфики субъектов и механизмов их разработки и реализации. Такая специфика состоит в источниках формирования новых идей и организации процесса их практической реализации в инновационной управленческой деятельности. И здесь прежде всего следует отметить необходимость совершенствования процесса принятия и реализации нестандартных управленческих решений с учетом возможностей использования потенциала субъектов-участников процесса совершенствования управленческих новаций. К таким субъектам сотрудничества, в первую очередь, следует отнести: академические институты и консалтинговые организации, а также средства массовой информации; профессорско-преподавательский состав высших школ управления и делового администрирования; консалтинговые компании, заинтересованные в использовании новых идей и продвижении управленческих новаций; средства массовой информации, обеспечивавшие доведение управленческих новаций до широкой общественности, работающие в сфере совершенствования систем управления; отраслевые ассоциации, общественные объединения и организации и др.

Достижение целей и задач креативного менеджмента требует усовершенствования принципов, механизмов, инструментов и методов разработки и реализации нестандартных управленческих решений и управленческих новаций. Такие механизмы, инструменты и методы должны принципиально отличаться от предшествующих аналогов, внедренных в управленческую деятельность предприятий.

Анализ используемых инструментов и методов в процессе разработки и реализации управленческих решений в условиях неопределенности, нестандартных и кризисных ситуациях показал, что процесс принятия эффективных нестандартных управленческих решений требует применения специфического инструментария, инструментов, методов, а также особых

профессиональных знаний, умений и навыков, направленных на поиск и реализацию эффективных нестандартных путей решения проблемных ситуаций в условиях неопределенности и непредсказуемости.

Исследования показали, что реализация целей и задач креативного менеджмента требует усовершенствования инструментов и методов, принципиально отличающиеся от предшествующих аналогов и внедренных в управленческую деятельность и направленных на повышение эффективности деятельности предприятия.

Под совершенствованием инструментов и методов креативного менеджмента следует понимать, процесс, связанный с принципиальными изменениями в содержании способов, приемов, алгоритмов и действий, направленных на достижение результатов производственной и хозяйственной деятельности предприятия. Такие изменения должны быть направлены, на прогрессивные изменения качественных характеристик в содержании приемов, способов, алгоритмов, действий в процессе управления. Развитие механизмов, инструментов и методов менеджмента должно соответствовать новейшим достижениям управленческих и смежных с ними наук. Прогрессивные изменения в инструментах и методах должны характеризоваться изменениями их содержания и качественными характеристиками и параметрами приемов, способов, алгоритмов и т.п. Развитие механизмов, инструментов и методов креативного менеджмента должно обеспечивать достижение требуемых качественных и количественных характеристик развития организаций. Задача развития инструментов и методов креативного менеджмента в управленческой сфере состоит, прежде всего, в необходимости пересмотра и преодоления догм, а также сложившихся традиций, ограничивающих творческий подход к внедрению инноваций.

Вместе с тем, разработка и совершенствование управленческих новаций неразрывно связана с совершенствованием и развитием инструментов и методов креативного менеджмента на основе новейших достижений научно-технической мысли. Наши исследования показали, что одним из узких мест в современном инструментарии разработки и реализации нестандартных управленческих

решений является низкий уровень креативной подготовки менеджерских кадров, невладение ими современными методами разработки принципиально новых оригинальных, нестандартных, не копируемых креативных идей. Это, как показали исследования, является, прежде всего, следствием отсутствия знаний, умений и навыков генерирования подобных предложений, что, в свою очередь, является следствием их неспособности перешагнуть черту стереотипов повседневных представлений о возможностях и перспективах развития объектов, процессов и явлений.

В целях повышения эффективности применения инструментов и методов в процессе принятия нестандартных управленческих решений и управленческих новаций нами предложена и обоснована целесообразность применения так называемых, креативных технологий, техник и методов генерирования «нового знания»: JCAT-analys («Strategicanalys is ofthen ovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей), «Analiza przypadków krytycznych», «Narzędzia i metody rozwiązywania złożonych sytuacji problemowych» (выявление, анализ и решение нестандартных проблем), «Creative-online-management» (творческое решение проблем в режиме реального времени) и др. Одним из наиболее эффективных инструментов принятия нестандартных управленческих решений в креативном менеджменте является подготовленная нами методика JCAT-analys («Strategicanalys is of then ovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей). Суть предлагаемой методики состоит в использовании на принципах комбинирования четырех основных приемов активизации творческого процесса генерации нестандартных идей.

В этих целях нами рекомендуется для повышения эффективности разрабатываемых нестандартных управленческих решений на предприятиях организовывать «группы интеллектуального прорыва» для решения нестандартных управленческих задач. Такие группы должны включать в себя, как специалистов-профессионалов в сфере компетенций решения решаемой проблемы, так и представителей смежных видов деятельности, которые принимают участие в качестве субъектов-катализаторов, видящих сущность и пути решения проблемы с непрофессиональной точки зрения, что дает

возможность им уйти от профессиональных стереотипов, принятых в данном профессиональном сообществе.

Организация проведения подобных работ предлагается осуществлять по следующим этапам: I этап – общее описание проблемной ситуации. II этап – сбор, обобщение, анализ и оценка достоверности информации. III этап – выявление сути проблемы и определение путей ее решения с учетом их влияния на стратегию развития предприятия. IV этап – определение сценария и алгоритма действия управленческой команды в процессе принятия и реализации нестандартных управленческих решений в режиме реального времени. V этап – определение ресурсных потребностей для реализации предложенных путей решения проблемы и адекватных возможностей их покрытия с указанием и оценкой источников ресурсного обеспечения. VI этап – выявление и оценка предполагаемых позитивных и негативных последствий от принятия нестандартных управленческих решений и корректировка с учетом результатов этой процедуры модели нестандартного решения. VII этап – оценка эффективности предлагаемых нестандартных управленческих решений, включающих в себя, как общую оценку эффективности по критериям функциональной, экономической, социальной, экологической, социально-психологической, информационно-инновационной эффективности, так и оценку синергетического эффекта. VIII этап – обоснование организационной модели управления реализацией нестандартных управленческих решений. IX этап – разработка механизма мотивации и стимулирования управленческого персонала в процессе принятия и реализации нестандартных управленческих решений. X этап – корректировка системы мероприятий по реализации стратегии (программ, планов) развития предприятий с учетом принятых и реализованных нестандартных управленческих решений и их последствий.

Для целей разработки, оценки и выбора эффективных нестандартных решений предложено использовать специальную матрицу метода JCAT-analys («Strategicanalys is of then ovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей). Матрица JCAT-анализа представляет собой прямоугольную (квадратную) таблицу поиска нестандартных решений проблемы, состоящую из двух столбцов

и двух строк. Каждая из ячеек таблицы представляет собой возможные варианты поиска нестандартных решений проблемы на основе применения одного из приемов генерирования нестандартных идей: приемов аналогии, перенацеливания, дополнения и комбинирования.

Таблица 4

Матрица поиска нестандартных управленческих решений по методу JSAT-analys («Strategic analysis of the innovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей)¹³

<p style="text-align: center;">Прием АНАЛОГИЯ</p> <p><i>Решение:</i> 1. 2.</p>	<p style="text-align: center;">Прием ДОПОЛНЕНИЕ</p> <p><i>Решение:</i> 1. 2.</p>
<p>НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ</p>	
<p style="text-align: center;">Прием ПЕРЕНАЦЕЛИВАНИЕ</p> <p><i>Решение:</i> 1. 2.</p>	<p style="text-align: center;">Прием КОМБИНИРОВАНИЕ</p> <p><i>Решение:</i> 1. 2.</p>

Пример матричного метода поиска креативных решений нестандартных проблем (Матрица JSAT-анализа) представлен в таблице 4. Ниже описывается суть предлагаемых приемов. Прием аналогия. Аналогия - это сходство между явлениями, предметами, понятиями в каком-либо отношении. В основе применения приема аналогии (переноса) лежит перенесение знаний о каком-либо объекте на менее изученный, но сходный по существенным свойствам объект. Для эффективного применения приема аналогии, необходимо задавать вопрос: какие проявления, характерные для одного процесса, явления или предмета и проявляющиеся в одном контексте, могут быть перенесены на иной предмет, процесс или явление в другом контексте. Прием дополнение – прием дополнение позволяет усложнять первоначальный вариант чего-либо, присовокупив к нему некоторые дополнительные части, тем самым расширив возможности его использования. Данный прием креативного мышления предполагает добавление к чему-то уже существующему что-либо другое, в результате образуется процесс,

¹³ Методика и матрица разработаны автором

явление, предмет, характеризующийся новыми свойствами. Для применения приема присоединения, необходимо задавать вопрос, что можно присоединить к уже существующему процессу, явлению, предмету, чтобы получить иной предмет, процесс или явление. Прием перенацеливание. С помощью этого приема реализуется способность по-новому взглянуть на предметы, объекты, процессы, выдвигать разнообразные идеи, изменять свои позиции, точку зрения. При помощи перенацеливания или перефокусировки сознания осуществляется перенос внимания на нетрадиционные подходы к решению задачи. Этот прием используется, когда нет прямого решения, а традиционные подходы не дают реальных результатов. Прием комбинирование позволяет из имеющихся компонентов для решения конкретной проблемы путем создания все новых их комбинаций находить принципиально новые, нестандартные и высокоэффективные креативные решения.

В соответствии с предлагаемой методикой группа экспертов для каждой из ячеек, соответствующих конкретному приему генерирования нестандартных идей, предлагает и вносит в нее, не подвергая критике, максимально возможное число идей, основанных на конкретном из четырех приемов креативного мышления (дополнение, перенацеливание, аналогия, комбинирование).

Затем группа экспертов на основе методов оценки степени относительной значимости (относительной важности) определяет наиболее приемлемые, рациональные варианты для решения данной конкретной проблемы. Вслед за этим проводится дальнейшая поэтапная процедура разработки механизмов принятия и реализации нестандартного креативного решения. Таким образом, по предложенной методике, используя поэтапный алгоритм и матрицу, определяется возможный вариант решения поставленной задачи поиска принципиально нового оригинального решения проблемы.

1.3. Методические вопросы оценки эффективности управленческих решений в системе креативно адаптивного менеджмента предприятий

Процесс разработки и внедрения нестандартных управленческих решений и управленческих новаций на предприятиях на поверхности явлений реализуются в виде системы управленческих мероприятий, направленных на ликвидацию разрыва между технико-технологической базой производства, непредсказуемыми изменениями во внешней и внутренней среде предприятия и системой его управления на предприятиях.

В этой связи очевидно, что одним из важнейших методических вопросов разработки и принятия эффективных нестандартных управленческих решений на предприятии является оценка их эффективности.

На этапе становления инновационной экономики в Российской Федерации становятся все более актуальными вопросы повышения эффективности инновационной деятельности предприятий в различных отраслях народного хозяйства. Объективная необходимость совершенствования теоретико-методических подходов к оценке эффективности инновационной деятельности предприятий обусловлена широкомасштабным переходом экономики страны на инновационный путь развития, широким внедрением цифровых, компьютерных и информационных технологий, потребностями предприятий в постоянном обновлении производственной и материально-технической базы, производимых ими продуктов в соответствии с новейшими достижениями научно-технического прогресса.

Вместе с тем в современной научной литературе не в полной мере уделено внимание и раскрыты такие актуальные вопросы, как оценка эффективности креативного менеджмента в условиях информационной экономики, оценка эффективности разработки и реализации нестандартных управленческих решений и управленческих новаций.

Креативный менеджмент направлен на разработку и реализацию нестандартных управленческих решений и управленческих новаций.

В результате креативно-управленческой деятельности на предприятиях создаются «ноу-хау», новационные идеи и концепции, новые продукты, организационно-управленческие процессы, новейшие формы организации и оплаты труда и т.п. Таким образом креативно-инновационная деятельность охватывает все аспекты деятельности предприятия от возникновения новых идей до внедрения новых продуктов и утверждения их на рынках.

Управление креативно-инновационной управленческой деятельностью на предприятиях требует постоянного контроля и оценки ее эффективности.

Рассмотрим возможности использования методических подходов к оценке процессов разработки и внедрения инноваций применительно к управленческим инновациям и нестандартным управленческим решениям.

Понятие эффективности означает результативность того или иного процесса. В узком смысле эффективность управленческой деятельности рассматривается как ее результативность и характеризуется отношением результатов управленческой деятельности к вызвавшим их затратам. В широком смысле эффективность управленческой деятельности предприятий предполагает определение, прежде всего, комплекса основных ее специфических результатов.

В настоящее время в научной литературе существуют различные теоретико-методические подходы к оценке эффективности инновационно-управленческой деятельности: с позиций оценки эффективности инвестиций в инновационную деятельность; с позиций оценки эффекта, имеющего место в результате освоения инноваций; с позиций оценки эффективности инновационных процессов по различным этапам и направлениям ее реализации и др. [7]

А.Барышева [10], например, предлагает осуществлять оценку инновационной деятельности с точки зрения экономического и научного эффектов. П.Завлин [55], развивая подобный подход, предлагает оценивать эффективность инновационной деятельности предприятий с использованием и учетом научного, экономического и социального эффектов. С.Дедков [47], наряду с научной и социальной эффективностью, предлагает оценивать, так называемую, инновационную эффективность, а В.Медынский [102] считает, что

оценивать инновационную деятельность необходимо комплексно, на основе учета результатов инновационной деятельности во всех сферах возникновения соответствующих эффектов.

Существует точка зрения, что эффективность инновационной деятельности предприятий следует рассматривать не только по отдельным элементам (стадиям) инновационного процесса, а как общий результат применения целого комплекса инновационных мероприятий, реализуемых в целях удовлетворения потребностей предприятия в разработке и внедрения инноваций. С этим вполне можно согласиться. Однако, на наш взгляд, такой подход является чрезмерно генерализированным (обобщенным) и не может с определенной степенью достоверности оценить конкретные результаты и последствия инновационной деятельности предприятий.

В соответствии с точкой зрения Бабыны И.В. и Меллер Я.А., оценивать эффективность инновационной деятельности следует на основе учета конкурентных преимуществ производимой инновационной продукции, успешности ее коммерциализации и продвижения на рынок; оценки результативных типов эффектов (эффект научно-технического сотрудничества, научно-технический, экономический, финансовый, ресурсный, социальный, экологический и другие эффекты), а также с позиций факторов, обусловивших их возникновение (финансы, маркетинг, производство, НИОКР и др.). [7]

Оценка эффективности процесса принятия нестандартных управленческих решений и управленческих новаций так же, как оценка эффективности инновационной деятельности предприятий, является весьма сложной, многогранной и многоэтапной проблемой.

Сложность этих проблем объясняется тем, что критерии и показатели оценки эффективности, применяемые для различного рода других целей, не могут обеспечить достоверность результатов.

Это объясняется рядом обстоятельств. Во-первых, хорошо известно, что многие инновации в гуманитарной и социальной сферах, общественном секторе экономики разрабатываются и внедряются не только в целях извлечения прибыли. Во-вторых, разработка и освоение инноваций характеризуются в

значительной степени непредсказуемостью и неопределенностью результатов. В-третьих, критерии оценки, в основе которых лежит только прибыльность, не всегда сразу могут быть использованы, поскольку доходы от внедрения инноваций (в том числе и управленческих) очень часто носят отсроченный характер. В-четвертых, эффекты внедрения инноваций (в том числе и управленческих) могут проявляться в самых разнообразных, зачастую, непредсказуемых результатах. Известно, что результаты инновационной деятельности могут иметь, как овеществленную, так и неовещественную форму. И очень часто внедрение инноваций реализуются не только в ожидаемом прямом позитивном эффекте, но и в целой совокупности непредвиденных и нередко негативных результатов, когда сопутствующие негативные эффекты сводят на нет главный позитивный эффект инноватизации.

Все это предопределяет необходимость оценки, как отдельных главных, так и совокупности сопутствующих результатов. При этом такие оценки эффективности инновационной, в том числе и управленческой, деятельности должны осуществляться с учетом всех последствий внедрения инноваций, оценка эффективности любой инновационной деятельности должна учитывать, прежде всего, ее основные цели и результаты.

В соответствии с выдвигаемой вышеуказанными авторами концепцией, основанной на положениях функционально-системного анализа, оценку эффективности инновационной деятельности предприятий в современных условиях следует осуществлять на основе системы научно обоснованных критериев, которые отражают, как главные цели, так и результативные характеристики инновационных процессов на предприятиях.

В настоящее время к основным результатам инновационной деятельности предприятий, как правило, относят: функциональный, экономический, социальный и экологический результаты. Вместе с тем в условиях инновационной экономики совокупность перечисленных результатов инновационной деятельности предприятий оказывается недостаточной. Дело в том, что оценка только функциональной, экономической, социальной и экологической эффективности не позволяет полно оценивать всю совокупность

эффектов. Становится очевидным, что без учета степени влияния новых результатов инновационной деятельности предприятий, явившихся следствием внедрения новейших научных достижений и, прежде всего, информационных, цифровых и аддитивных технологий, позволяющих развивать революционное направление научно-технического прогресса такая оценка будет неполной. В этой связи речь идет о необходимости учета и оценки таких результатов управленческо-инновационной деятельности, как информационно-инновационные и информационно-психологические результаты.

Исходя из этого очевидно, что в процессе оценки эффективности нестандартных управленческих решений и управленческих новаций целесообразно использовать, так называемые признаки-маркеры эффективности принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций.

Такие признаки-маркеры должны характеризовать главные результаты креативного менеджмента, процессов принятия нестандартных управленческих решений, разработки и внедрения управленческих новаций:

а) признак-маркер функциональной эффективности, характеризующий степень достижения главных целей креативного менеджмента;

б) признак-маркер экономической эффективности, характеризующий степень затратности ресурсов на разработку и внедрение нестандартных управленческих решений и управленческих новаций;

в) признак-маркер социальной эффективности, отражающий влияние результатов реализации нестандартных управленческих решений и управленческих новаций на условия труда, жизненный уровень работников предприятия;

г) признак-маркер экологической эффективности, характеризующий, в какой степени разработка и реализация нестандартных управленческих решений и управленческих новаций обеспечивает сохранение и воспроизводство окружающей природной среды;

д) признак-маркер инновационно-информационной эффективности, призванный отражать степень новизны применяемых на предприятиях

организационно-управленческих и технико-технологических новаций и соответствие их новейшим достижениям научно-технического прогресса;

е) признак-маркер, характеризующий информационно-психологический аспект эффективности и отражающий степень воздействия нестандартных управленческих решений и управленческих новаций и, прежде всего, управленческих информационных и цифровых технологий на социально-психологический климат коллектива предприятия, степень удовлетворенности работников результатами процессов инноватизации.

Таким образом на сегодняшний день разработка и реализация нестандартных управленческих решений и управленческих новаций на промышленных предприятиях потребовала уточнения методического подхода к оценке эффективности систем креативного менеджмента.

Нами предложен методический подход, позволяющий осуществлять комплексную оценку эффективности систем креативного менеджмента промышленных предприятий на основе применения признаков-маркеров эффективности. Предложена совокупность признаков-маркеров эффективности принятия управленческих решений и внедрения управленческих новаций, которая основывается, прежде всего, на принципе целевого подхода, то есть достижения главных целей внедрения управленческих новаций и принятия решений. Такой методический подход предполагает предвидение возможных результатов управленческо-новационной деятельности и обоснование путей их достижения на основе разработки «дерева целей».

Кроме этого, разработка комплекса признаков-маркеров эффективности управленческо-инновационной деятельности предприятий в современных условиях должна базироваться на следующих методических принципах: принципе учета специфики функций системы креативного менеджмента предприятий; принципе системного подхода к оценке результативности систем креативного менеджмента предприятий; принципе коммерциализации и самокупаемости, в соответствии с которым управленческо-инновационная деятельность предприятий должна основываться на рыночных механизмах, обеспечивающих самофинансирование и самокупаемость. Обоснование

комплекса сбалансированных признаков-маркеров, характеризующих основные результаты освоения управленческих новаций, нами основывалось на выявлении и оценке реальных результатов функционирования систем креативного менеджмента предприятий.

Нами уточнены и раскрыты основные признаки, содержание и результаты, принимаемых нестандартных управленческих решений и внедрения управленческих новаций на промышленных предприятиях. Такими результатами, как правило, являются функциональный, социальный, экономический, информационно-инновационный, информационно-психологический и экологический результаты.

В таблице 5 приведены признаки-маркеры оценки эффективности принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций, отражающие основные результаты их реализации.

Исследования показали, что оценка эффективности систем креативного менеджмента предприятий, принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций на основе вышеизложенных признаков-маркеров целесообразно проводить поэтапно. Исследования позволили уточнить этапы и раскрыть содержание процедуры проведения оценки эффективности функционирования систем креативного менеджмента промышленных предприятий, разработки нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций. (Таблица 6).

Таблица 5

Признаки-маркеры эффективности принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций¹⁴

Признаки-маркеры, отражающие основные результаты принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций	Основные результаты и последствия принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций
<i>Признак-маркер</i>	Функциональный эффект, то есть степень достижения главных

¹⁴ Разработано автором

<i>функционального результата</i>	целей разработки и реализации нестандартных управленческих решений и внедрения управленческих новаций
<i>Признак-маркер экономического результата</i>	Экономический эффект - прирост между первоначальным и полученным результатами от освоения управленческих новаций и реализации нестандартных управленческих решений
<i>Признак-маркер социального результата</i>	Социальный эффект, отражающий влияние внедрения управленческих новаций на условия труда и уровень и качество жизни работников предприятий
<i>Признак-маркер экологического результата</i>	Отражают экологический эффект, полученный в результате внедрения управленческих новаций и реализации нестандартных управленческих решений, характеризующий, в какой степени инновационная управленческая деятельность на предприятии обеспечивает сохранение и воспроизводство окружающей природной среды
<i>Признак-маркер инновационно-информационного результата</i>	Отражают степень новизны применяемых на предприятии управленческих новаций (управленческих решений) и прежде всего, управленческих информационных технологий и соответствия их новейшим достижениям научно-технического прогресса
<i>Признак-маркер информационно-психологического результат</i>	Отражают степень воздействия управленческих новаций (прежде всего информационных и цифровых управленческих технологий), а также принимаемых нестандартных управленческих решений на социально-психологический климат персонала предприятия, степень удовлетворенности работников результатами их внедрения

Практическое значение предлагаемых признаков-маркеров и этапов проведения оценки эффективности систем креативного менеджмента промышленных предприятий очень велико и состоит в возможности непосредственного использования методического подхода при определении и обосновании эффективности управленческо-инновационной деятельности предприятий, как в целом, так и для оценки целесообразности и эффективности отдельных инновационных решений.

Таблица 6

Этапы оценки эффективности систем креативного менеджмента промышленных предприятий¹⁵

Этапы оценки эффективности систем креативного менеджмента предприятий	Содержание этапа. Цели и результаты оценки эффективности
<i>I этап. Оценка функциональной эффективности системы креативного менеджмента предприятий</i>	Определение параметров, характеризующих, насколько достигнуты главные цели и решены основные задачи разработки и внедрения нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций, а в ряде случаев и их коммерциализации
<i>II этап. Комплексная оценка экономической, социальной,</i>	Определение конкретных результатов (экономических, социальных, экологических, информационно-инновационных,

¹⁵Разработана автором

<i>экологической, инновационно-информационной и информационно-психологической эффективности</i>	информационно-психологических), вызванных реализацией в жизнь нестандартных управленческих решений и внедрением управленческих новаций
<i>III этап. Оценка позитивных и негативных последствий освоения нестандартных управленческих решений и управленческих новаций</i>	Сопоставление позитивных и негативных эффектов функциональной, экономической, социальной, экологической, информационно-инновационной и информационно-психологической эффективности
<i>IV этап. Оценка синергетического эффекта инновационной деятельности предприятий</i>	Определение кумулятивного положительного эффекта от внедрения совокупности нестандартных управленческих решений и управленческих новаций как результата синергетического эффекта взаимодействия всех составляющих управленческо-инновационных мероприятий системы креативного менеджмента
<i>V этап. Осуществление контроля за освоением управленческих новаций и мероприятий по реализации управленческих решений</i>	Оценка эффективности мероприятий программы освоения управленческих новаций и реализация нестандартных управленческих решений на основе признаков-маркеров с последующим осуществлением необходимых корректировок

Предлагаемый методический подход к комплексной оценке эффективности систем креативного менеджмента на основе предлагаемых признаков-маркеров функциональной, экономической, социальной, экологической, информационно-психологической и инновационно-информационной эффективности позволит оценивать всю систему позитивных и негативных эффектов от управленческо-инновационной деятельности предприятий с учетом предвидения ожидаемых последствий еще на стадии разработки программ развития предприятия.

ГЛАВА 2. ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1. Актуальные проблемы инновационного развития промышленных предприятий РФ в условиях кризиса

Одной из главных задач настоящего исследования является анализ тенденций внедрения новационных инструментов и методов управления на промышленных предприятиях в условиях современного кризиса российской экономики.

Но прежде чем непосредственно перейти к вышеназванной задаче, необходимо выявить и оценить объективные предпосылки и факторы, которые прямо или косвенно определяют основные масштабы и тенденции инноватизации управленческих технологий на промышленных предприятиях.

В условиях экономического кризиса в нашей стране происходят различные процессы, зачастую прямо противоположные, направленные, с одной стороны, на обеспечение прогрессивного развития промышленных предприятий, с другой, невозможность такого перехода из-за устаревшей материально-технической базы, запредельного износа основных фондов и архаичного управления.

В этой связи перед нами стояла задача в целях выявления тенденций инновационности развития экономики – уточнить теоретико-методический аппарат исследования процессов освоения технико-технологических изменений в материально-технической базе промышленных предприятий на основе процессов инноватизации, модернизации и архаизации.

Уточненный понятийный аппарат позволил сделать следующие выводы.

Инноватизация развития промышленных предприятий представляет собой непрерывное и постоянное совершенствование материально-технической и организационно-управленческой базы. Этот процесс динамичный. Он осуществляется на основе постоянного внедрения достижений научно-технического прогресса в деятельность предприятий, постоянного внедрения

прогрессивной техники, технологий, производимой продукции на новом качественном базисе.

Модернизация промышленного производства – это процесс, прежде всего, усовершенствования и обновления уже имеющихся техники, технологий и выпускаемой продукции на основе частичного внедрения уже известных на других предприятиях инновационных аспектах.

Архаизация промышленного производства подразумевает, прежде всего, тенденцию возвращения к элементам прошлой материально-технической базы, которая имеет место в противоположность тенденциям научно-технического прогресса и означает ее деградацию.

Как правило основными факторами и предпосылками архаизации промышленного производства служат мероприятия, осуществляемые в целях, якобы, промышленной модернизации и инноватизации, а на самом деле, противоречат и процессам инноватизации, и процессам модернизации, поскольку они не согласованы, не основаны и не вписываются в специфику новых тенденций технико-технологической культуры нового информационно-инновационного способа производства.

Следует согласиться с Г.Жогой в том, что в современную эпоху псевдоиндустриализации промышленного производства следует выделять такие процессы, как воспроизводство архаизации, воспроизводство модернизации, инновационная архаизация, инновационная модернизация. Эти положения в полной мере относятся не только к технико-технологическим, но и организационно-управленческим новациям. [53]

Исходя из вышеизложенных методических взглядов целесообразно анализ процессов инноватизации промышленных предприятий осуществлять с учетом сложившихся тенденций их развития: инновационных, модернизационных и архаичных тенденций.

Одним из главных факторов повышения инновационной активности и эффективности деятельности промышленных предприятий являются процессы инноватизации, как их материально-технической базы, так и организационно-

управленческой системы на основе внедрения новейших достижений науки и передовой практики.

Это обстоятельство и предопределило проведение анализа и оценки сложившегося состояния внедрения достижений научно-технического прогресса в деятельность современных предприятий и изучение их как объективной предпосылки формирования и развития управленческих инноваций, адекватных уровню развития техники, технологий и организации производства в их деятельности.

Для объективной оценки эффективности внедряемых в промышленное производство управленческих новаций в процессе анализа были исследованы и дана оценка тенденциям инновационной активности, масштабам и качественному состоянию внедрения инноваций на промышленных предприятиях.

Исходя из исходного методического положения о том, что управленческие нововведения должны быть адекватны реальным процессам и моделям инноватизации на предприятиях различных отраслей промышленности нами были проанализированы основные тенденции и уровень инновационной деятельности предприятий в последнем десятилетии.

Исследования показали, что в период с 2005 по 2014 гг. интенсивность и масштабы инновационной активности и инновационной деятельности промышленных предприятий во многом определялись инновационной политикой государства и, прежде всего, разработанной государственной стратегией инновационного развития страны. В соответствии со стратегией инновационного развития Российской Федерации намечалось к 2020 г. повысить долю высокотехнологичной продукции интеллектуальных услуг в ВВП страны с 10,9% до 20%, удельный вес выпускаемой промышленной продукции инновационной продукции увеличить в 5-6 раз, а доля инновационно активных промышленных предприятий в соответствии с этим документом должна составить порядка 50%.

Дальнейшее совершенствование инструментов и методов управления предприятиями промышленности на основе разработки и внедрения управленческих новаций, учитывающих новейшие стратегии и тенденции

инноватизации, как в мире, так и в Российской Федерации, должны строиться на основе учета и во взаимной связи с проводимой в стране политикой инноватизации социально-экономического развития.

В настоящее время в Российской Федерации разработаны основные положения стратегии движения экономики по инновационному пути развития. В основу этого документа были положены положения концептуальных подходов к долгосрочному развитию Российской Федерации до 2020 г. [148; 156; 175]

Стратегия инновационного развития экономики РФ была подготовлена на основе всестороннего изучения потенциальных возможностей социально-экономического развития с учетом долгосрочных прогнозов концепций и программ.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации до 2020 г. включает в себя совокупность целей, приоритетов, инструментов и методов, в соответствии с которыми государство намерено осуществлять инновационную политику в стране. Данный документ наряду со стратегическими направлениями инноватизации социально-экономического развития РФ определяет, во-первых, основные долгосрочные индикаторы инновационной деятельности для экономических субъектов, во-вторых, определяет направления работы в сфере финансового обеспечения развития учреждений, занимающихся фундаментальными и прикладными научными исследованиями в сфере инноватизации и, в-третьих, обозначает направления поддержки процессов, связанных с коммерциализацией разработок инновационных продуктов в соответствии с новейшими достижениями науки и техники.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации до 2020 г. включает в себя три приоритетных стратегических направления инновационного развития.

Первым приоритетным направлением инновационной стратегии является человеческий потенциал. При этом, что особенно важно для разработки современных концепций организационно-управленческих новаций, одним из главнейших приоритетов признается стратегия управления развитием человеческого капитала, и прежде всего кадрового, капитала. В соответствии с

этой стратегией обосновывается, что в условиях процессов глобализации и инноватизации экономики мира на основе разработки и внедрения новейших достижений научно-технического прогресса одним из главнейших факторов успеха в конкурентной борьбе в условиях глобализации являются высококвалифицированные высокопрофессиональные кадры, в то время как в мире наметилась явная тенденция некоторого снижения значения такого традиционного фактора, как природные ресурсы.

Таким образом, стратегия инноватизационного развития Российской Федерации выдвигает приоритет, прежде всего, развития кадровых потенциалов предприятий в условиях инновационной экономики. Именно это направление и должно лечь в основу приоритетов разработки стратегий совершенствования инструментов и методов управления предприятиями, разработки и внедрения управленческих инноваций на предприятиях.

Эта стратегия предполагает разработку и внедрение управленческих новаций в сфере развития кадрового потенциала предприятий, развитие и обучение управленческих кадров, дальнейшее совершенствование подготовки кадрового потенциала, научно-исследовательских и проектных организаций и прежде всего управленческих инноваций, связанных с формированием мотивационных механизмов, обеспечивающих приток высококвалифицированных кадров на промышленные предприятия.

Вторым приоритетным направлением стратегии инновационного развития страны в соответствии с документом должно явиться мероприятия, направленные на активную инновационную деятельность бизнес-структур и их менеджмента. Реализация данного направления должна быть осуществлена на основе процессов модернизации и инноватизации технико-технологических моделей создания принципиально новых видов конкурентоспособной продукции, вывода их на мировой рынок.

Третьим основным направлением стратегии инновационного развития страны является процесс активного продвижения инновационной деятельности на предприятиях государственного сектора экономик. При этом в стратегии подчеркивается необходимость создания благоприятной социально-

экономической среды для активизации инновационного развития всех отраслей народного хозяйства. Одним из направлений решения данной задачи является последовательная ликвидация сложившихся, в том числе административно-коррупционных, барьеров.

В соответствии с этим направлением предполагается повышение уровня инновационного развития и инновационной деятельности в таких сферах, как государственное управление, социальная сфера. При этом подчеркивается необходимость создания инновационных организационно-управленческих решений, направленных на формирование механизмов, предусматривающих взаимодействие государственных предприятий с компаниями в сфере разработки системы мер в сфере управленческих новаций.

В стратегии особое место уделено проблеме совершенствования инструментов и методов управления, направленных на активизацию и интенсификацию развития и поддержки инновационных процессов и инновационной деятельности. Такие инструменты и методы инновационного управления призваны обеспечить разработку и внедрение инноваций, в том числе организационно-управленческих на различных этапах от идеи до внедрения и создания инновационного продукта, а также организационно-управленческих решений, обеспечивающих его успешный выход на мировые рынки.

Изучение основных тенденций развития инновационных процессов и инновационной деятельности промышленных предприятий в исследуемый период нами проводился по двум периодам. Первый период, начиная с 2006 по 2010 гг., второй период, начиная с 2011 по 2014 гг. Необходимость выделения двух периодов в процессе проведения анализа была обусловлена неоднозначностью тенденций по ряду параметров происходящих инновационных процессов.

В этой связи проведенный анализ по выделенным периодам позволил выявить их специфические особенности и причины снижения интенсивности процессов активизации и эффективности инновационных процессов и инновационной деятельности промышленных предприятий.

Первый период (2006 по 2010 гг.). Начиная с 2006 г., в Российской Федерации осуществлялись мероприятия по реализации инновационной стратегии развития экономики. Осуществлялось развитие научно-исследовательских и проектных организаций в системе инновационной структуры страны, осуществлялась последовательная модернизация предприятий различных отраслей народного хозяйства в соответствии с концепцией технологического инновационного развития. За период с 2006 по 2008 гг. возросло финансирование государством научно-исследовательских организаций примерно в 1,6 раза. Это стало возможным в результате разработки и реализации целевых федеральных программ, осуществляемых посредством госфондов. В эти годы было затрачено более 30 млрд руб. на поддержку комплексных целевых программ инновационного развития более чем в 55 вузов страны. Была создана инфраструктурная поддержка инновационных процессов в различных регионах страны, что проявилось в создании инновационных систем, технопарков, инновационных кластеров, бизнес-инкубаторов, венчурных компаний и др. Вместе с тем необходимо констатировать, как отмечается многими исследователями, что стратегия развития науки и инноваций в РФ в эти годы была реализована менее, чем на одну треть от запланированных параметров. А многие выполненные показатели оказались даже ниже индикаторов инерционного сценария, а некоторые из них отразили негативные тенденции в развитии инновационных процессов. В результате, кризис 2008-2009 гг. и 2014 г. по настоящее время показатели инновационного развития замедлились, а в ряде случаев показали негативные тенденции. Так, в отдельные годы заметно ухудшалось финансирование инновационной деятельности предприятий. Достижение показателей инновационного развития страны, намеченные стратегией, достигали в лучшем случае 40% и большинство из них не смогли достичь уровней так называемого инерционного сценария. И также по отдельным показателям сохранялись негативные тенденции.

В этот период большинство предприятий и организаций страны не смогли переломить негативные тенденции негативного развития, повысить интенсивность и эффективность своей инновационной деятельности. В эти годы

инновационная система страны столкнулась с серьезной проблемой увеличения доли научно-технических кадров запенсионного возраста. Значительным фактором снижения инновационной активности и деятельности предприятий в экономике Российской Федерации явился наметившиеся в эти годы понижение спроса предприятий экономики на инновационные продукты, что в известной мере явилось следствием постоянно возрастающих закупок инновационных технологий и техники в зарубежных странах и, естественно, резким снижением спроса на отечественные российские научные, научно-технические, и научно-технологические разработки. Следует констатировать, что в сложившейся ситуации, как государство, так и частный бизнес не проявили реальной заинтересованности во внедрении инноваций в процессы социально-экономического развития страны. [60]

В этой связи интересно сравнить уровни инновационной активности различных предприятий и организаций в других странах. Так, по данным официальных источников, затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в 2008 г. в Российской Федерации оценивались в 1,04% валового внутреннего продукта, в то время, как в Японии этот показатель составил 3,44%, США – 2,77%, Китае – 1,43%. [60] Следует добавить к тому же, что в высокотехнологических странах с инновационной экономикой за эти годы замечалось увеличение профицита технологического (инновационного) баланса в США – в 1,55, Японии – 2,5, Англии - 1,3 раза.

В анализируемый период отмечались негативные тенденции, связанные с уровнем и качеством подготовки и переподготовки кадров для инновационной экономики Российской Федерации. Так, если в 2007 г. наша страна на образование расходовала около четырех процентов ВВП, в то время, как в Финляндии этот показатель составлял 5,9%, Южной Кореи – 4,2%, Франции – 5,6%, Бразилии – 5,2%, США – 5,3%.

Подобное положение дел привело к усугублению кризиса в системе профессионального образования, в чем немалую роль продолжает играть, так называемая, реформа образования, проводимая Правительством страны.

О низком уровне инновационной активности в Российской Федерации свидетельствуют данные Special Eurobarometer “Population Innovation Readiness”, в соответствии с которыми Российская Федерация является, скорее, самым активным потребителем чужих инноваций, в частности, по частоте смены телефонов, по числу абонентов на одну тысячу населения, по восприимчивости инновационного потребления. Но по готовности к приобретению инновационных товаров, меняя используемые, Россия сильно отстает. Такая консервативность (в негативном понимании этого слова) в невысоком использовании инноваций, в нежелании постоянно повышать квалификацию, неомобильности трудовых ресурсов, невысокой активности в предпринимательской деятельности и непринятии риска у большей части населения страны говорит о пассивном понимании инновационной активности, предпочтительности консьюмеризма перед производительной активностью.

Можно с полной уверенностью констатировать низкую восприимчивость к инновационным продуктам, технике и технологиям отечественного бизнеса. Так, в 2009 г. осуществляли разработки и внедрение технологических инноваций лишь 9,4% всех предприятий промышленности страны, в то время как в Чехии этот показатель составил 36,6, Эстонии – 55,1, Ирландии – 56,7, Бельгии – 59,6, Германии – 69,7. Также весьма низким остается удельный вес предприятий, осуществляющих инвестиции в новые технологии. Этот показатель в РФ составил 11,8%. Отстает наша страна также и в показателях интенсивности затрат на выпуск технологических инноваций. В нашей стране этот показатель составил 1,9%, тогда как в Германии – 4,7, а в Швеции – 5,5.[60]

Доля предприятий, использующих Интернет, тоже оставалась довольно низкой, а удельный вес предприятий, обладающих собственным Интернет-сайтом, составил в тот период в Российской Федерации 27%, в то время, как в Великобритании, Германии, Финляндии, Швеции этот показатель превышал 76%.

Невысокий уровень и масштаб инновационной активности на промышленных предприятиях Российской Федерации в значительной степени усиливается весьма невысокой отдачей от внедрения технологических новаций.

Так, несмотря на то, что абсолютные объемы производимых инновационных технологий, техники, различных видов продукции систематически возрастает, все же расходы на технико-технологические новации увеличиваются еще быстрее. В результате этой тенденции за 15 лет на один рубль названных затрат объемы производимой инновационной продукции сократились с 5,5 рубля до 2,4 рубля.

В анализируемый период отмеченные негативные тенденции инновационной деятельности и инновационной активности предприятий в области технико-технологических и продуктовых новаций аналогичным образом проявились и в совершенствовании инструментов и методов, внедрения организационно-управленческих новаций на предприятиях. Так, Российская Федерация по показателю способности предприятий заимствовать и адаптировать зарубежные технологии занимала 41 место. Это, безусловно, свидетельствует о стратегии заимствования технологий, а не создания принципиально новых инновационных продуктов техники и технологий. Об этом свидетельствует показатель активно инновационных предприятий, которые в анализируемый период составили лишь 35%, тогда как в таких странах, как Австрия, Франция, Бельгия – до сорока трех процентов, а Дании – до 55%. Об этом убедительно свидетельствует также и показатель удельного веса предприятий, осуществляющие пассивные технологические заимствования, доля которых в России составляет порядка 34%, тогда как в Европе он не превышает пяти-восьми процентов. [60]

Второй период (2011 по 2014 гг.). Проведенные исследования показали, что за анализируемый период с 2011 по 2014 гг. произошли заметные изменения в темпах и масштабах инновационной деятельности предприятий промышленности, как во внедрении достижений научно-технического прогресса непосредственно в производственный процесс, так и в разработке и производстве инновационных видов продукции и услуг.

Анализ показал, что, в целом, инновационная активность в деятельности предприятий в период с 2011 по 2014 гг. имела тенденцию к возрастанию. Практически за пятилетие удельный вес организаций, осуществляющих

технологические, организационные и маркетинговые инновации, вырос с 9,3% в 2009 г. до 10,4% в 2011 г. и 10,1% в 2014 г. При этом следует отметить, что темпы роста инновационной деятельности предприятий значительным образом различались в зависимости от типа осваиваемых инноваций. На это в значительной степени повлияли существенные отраслевые различия в потребностях и возможностях внедрения новейших инновационных технологий, разработки и реализации инновационных продуктов и услуг. Достаточно сказать, что удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации на предприятиях ряда отраслей промышленности, был несколько ниже и составил за те же годы соответственно 7,7; 8,9; и 8,9%. В исследуемый период особенно заметными темпами увеличивалась доля производимых инновационных товаров и услуг в общем объеме произведенных товаров, услуг и выполненных работ. За анализируемые годы этот показатель возрос с 4,5% в 2011 г. до 9,2% в 2014 г. [117]

Вместе с тем следует констатировать, что масштабы и темпы инновационной деятельности предприятий и, в частности, по внедрению и освоению различных инноваций (технологических, организационных, маркетинговых и др.) заметно отличались друг от друга.

Так, следует отметить, что затраты на технологические инновации увеличились в фактических ценах с 399122,0 млн руб. до 1112429,2 млн в 2014 г., то есть, в 2,8 раза. В постоянных же ценах 2000 г. этот показатель вырос со 114999,7 до 212720,5 млн руб., то есть увеличился лишь в 1,8 раза. Понятно, что такие различия связаны с инфляционными процессами и ростом цен на промышленные материалы и продукцию, как следствия финансово-экономического кризиса 2008 г.

При этом удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме выполненных работ и произведенных товаров и услуг вырос с 1,9% до 2,9%.

Здесь следует оговориться, что на масштабы показателей инновационной деятельности предприятий в текущих ценах в значительной мере повлияли инфляционные процессы, обусловившие довольно таки высокие темпы роста и, соответственно, уровень цен на приобретаемые предприятиями,

осуществляющих инновационную деятельность, товаров и услуг, непосредственно задействованных в инновационных процессах.

В то же время интересно отметить тенденции незначительного снижения удельного веса организаций, осваивающих организационно-управленческие новации. Этот показатель за анализируемый период изменился с 3,2% в 2011 г. до 2,9% в 2014 г. Очевидно, что такая тенденция свидетельствует о неадекватности и отсутствии сбалансированности процессов внедрения технологических и организационно-управленческих мероприятий, что свидетельствует, с одной стороны, о наличии противоречий между этими направлениями инновационной деятельности предприятий, с другой, раскрывает проблему заметного повышения эффективности внедряемых технологических инноваций. Что же касается внедрения на предприятиях маркетинговых инноваций в этот период, то здесь отмечается примерно та же тенденция, что и с организационными новациями, в результате чего удельный вес организаций, осуществляющих маркетинговые инновации, в общем числе организаций сократился с 2,1% в 2011 г. до 1,9% в 2014 г. Что же касается инновационной деятельности предприятий экономики страны в области экологических инноваций, то здесь отмечается заметная импульсивность этой деятельности по годам. Так, если в 2011 г. удельный вес организаций, осуществляющих экологические инновации, в 2011 г. составлял 1,5%, в 2012 – 5,7%, то в 2013 г. этот показатель уже составил 2,7%, а в 2014 г. снизился до 1,5%. Основные показатели удельного веса организаций и предприятий в экономике Российской Федерации, осуществляющих инновационную деятельность, представлена в таблице 7.

Анализ выявил заметное различие в инновационной активности организаций и предприятий различных отраслей экономики. Так, показатели инновационной активности предприятий, то есть удельный вес организаций, осуществляющих такие виды инноваций, как технологические, организационные и маркетинговые, на предприятиях добычи полезных ископаемых изменился с 7,9% в 2011 г. до 9,1% в 2013 г., а в 2014 г. снизился до 8,9%. На предприятиях обрабатывающей промышленности этот показатель оставался стабильным на протяжении всего исследуемого периода.

Таблица 7

Удельный вес организаций и предприятий, осуществляющих инновации в Российской Федерации (в процентах, 2011-2014 гг.) [117]

Годы	2011	2012	2013	2014
Инновационная активность предприятий, в целом	9,5	10,4	10,3	10,1
Организационные инновации	3,2	3,3	3,0	2,9
Маркетинговые инновации	2,2	2,3	1,9	1,9
Технологические инновации	7,9	8,9	9,1	8,9
Экологические инновации	4,7	5,7	2,7	1,5

На предприятиях отраслей производства и распределения электроэнергии, газа и воды удельный вес организаций, осуществляющих отмеченные выше инновации, также практически не изменялся (2011 г. – 5,4%, 2013 г. – 5,6%, 2014 г. – 5,3%). [117]

Следует отметить, что доля организаций, осуществляющих инновации, значительно различается по направлению их экономической деятельности. Так, наибольший удельный вес предприятий, осуществляющих инновации за анализируемый период, отмечался в производстве кокса и нефтепродуктов (соответственно по анализируемым годам: 35,7; 31,7; 29,0%, что, безусловно, свидетельствует о снижении масштабов и темпов внедрения инноваций на предприятиях таких стратегических предприятий экономики, что является негативной характеристикой инновационных процессов); стабильный удельный вес инновационных организаций в исследуемый период отмечался и на предприятиях химических производств (соответственно 26,4; 23,6; 25,0%).

Достаточно высокий удельный вес предприятий, внедряющих инновации, отмечается на предприятиях производства электрооборудования, электронного и оптического оборудования (соответственно 27,3; 26,5; 26,9%).

Интересно отметить как позитивную тенденцию: рост доли организаций, осуществляющих научные исследования и разработки в стране. Здесь этот показатель составил соответственно в 2012 г. – 29,8%; в 2013 г. – 30,1%, в 2014 г. – 30,1%. Несмотря на позитивные тенденции данного показателя, следует

оговориться, что возрастание его в ряде случаев объясняется ликвидацией, сокращением, слиянием и объединением значительного числа организаций академической, отраслевой, региональной науки и соответствующих лабораторий в высших учебных заведениях страны. [117]

Уровень и масштабы инновационной деятельности предприятий различных отраслей промышленности в значительной степени объясняется, с одной стороны, потребностями этих предприятий в разработке и реализации различного рода инноваций (технологических, организационно-управленческих, маркетинговых и др.), с другой, финансовыми, технико-технологическими, материально-техническими, организационно-экономическими и кадровыми возможностями.

Период, начиная с 2000 г., в отраслях промышленности Российской Федерации характеризовался довольно заметным ростом используемых передовых производственно-новационных технологий (Таблица 8).

Таблица 8

**Созданные и используемые передовые производственные технологии на
промышленных предприятиях Российской Федерации ¹⁶**

	2000	2005	2010	2011	2012	(единиц) 2014
Используемые передовые производственные технологии - всего	70 069	140 983	203 330	191 650	191 372	193 830
Созданные (разработанные) передовые производственные технологии – всего	688	637	864	1 138	1 323	1 429

Вместе с тем существенные темпы роста данного показателя заметно замедлились с началом кризисных явлений в экономике Российской Федерации в 2008-2009 гг. Начиная с 2008 г., уровень этого показателя оставался стабильным, незначительно изменяясь по годам. Исследуемый период характеризовался довольно динамичной тенденцией ежегодного увеличения разработанных на предприятиях страны передовых производственных инновационных технологий. (Таблица 8).

¹⁶ Составлено по: Официальная статистика \ Наука, инновации и информационное общество \ Наука и инновации (http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#)

С 2000 г. по 2014 г. в Российской Федерации также отмечались заметные изменения в объемах разработанных новационных передовых производственных технологий. Количество созданных передовых производственных технологий возросло с 688 в 2000 г. до 1429 в 2014 г., то есть возросли более, чем в 2 раза.

Следует отметить, что инвестирование в технологические новации в последние годы, в целом, по промышленным предприятиями Российской Федерации в абсолютных объемах в текущих ценах существенным образом возрастали. Так, если в 2009 г. инвестиции организаций на технологические инновации, в целом, составили 399 122,0 млн руб., то к 2014 г. эта цифра уже составила 1 112 429,2 млн руб., то есть возросла в 2,8 раза, что свидетельствует о довольно высоких темпах технологических инноваций, учитывая масштабный финансово-экономический кризис, имевший место в стране в 2008 г. В то же время следует иметь в виду, что этот период характеризовался довольно высокими темпами роста цен на различные виды инновационной продукции.

Финансово-экономический кризис 2008-2009 гг. и последующие за ним годы показали отсутствие заметных подвижек в увеличении внутренних затрат предприятий на создание и внедрение инновационных продуктов и технологий. Так, удельный вес внутренних затрат предприятий и организаций, направляемых на исследование и разработку инновационных продуктов и технологий (в процентах от валового внутреннего продукта), в целом, по стране за период с 2010 по 2014 г. практически не изменился и составил 1,13%, что свидетельствует о наличии тенденций частичной модернизации, а в ряде случаев, архаизации инновационного развития (таблица 9). Об отсутствии реального прорыва в инновационной деятельности предприятий в период 2011-2014 гг. свидетельствуют данные удельного веса внутренних затрат на проведение исследований и разработку приоритетных направлений научно-технического прогресса объема внутренних затрат на организацию проведения исследований и разработок в Российской Федерации, о чем свидетельствуют показатели таблицы 9.

Таблица 9

Основные показатели внутренних затрат на исследования, разработку и технологические инновации предприятий промышленности по видам экономической деятельности в Российской Федерации [117]¹⁾

Удельный вес внутренних затрат на исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники, в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработки, %	2011	2012	2013	2014
Всего	56,5	59,2	67,6	65,5
Высокотехнологичные виды ²⁾	61,3	65,9
Среднетехнологичные виды ²⁾	47,3	59,0
Наукоемкие виды ²⁾	68,2	47,9
Внутренние затраты на исследования и разработки, в процентах от валового внутреннего продукта	1,13	1,09	1,13	1,13
Затраты на технологические инновации организаций (млн. рублей)	400 803,8	733 816,0	904 560,8	1 112 429,2
¹⁾ По данным формы федерального статистического наблюдения № 2-наука "Сведения о выполнении научных исследований и разработок" (годовая). ²⁾ Данные разрабатываются, начиная с отчета за 2012 год. "... " - данных не имеется.				

Таблица 10

Затраты на технологические инновации организаций и предприятий, включая малые предприятия всех видов экономической деятельности (млн. рублей) [117]

Годы	2011	2013	2014
Предприятия и организации всех видов деятельности	399 122,0	733 816,0	1 112 429,2
В том числе малые предприятия	6 793,5	9 479,3	13510,5

К тому же за последние годы отмечалось увеличение расходов малых предприятий на создание и внедрение технологических инноваций. Если объемы затрат на технологические инновации на малых предприятиях страны в 2011 г. составляли 6793,5, то в 2014 г. этот показатель составил 13510,5, то есть вырос также в 2,3 раза (таблица 10). Ситуация с объемами производства инновационных товаров, работ, услуг в целом по Российской Федерации по видам экономической деятельности представлена в таблице 11.

Таблица 11

Объем инновационных товаров, работ, услуг в целом по Российской Федерации¹⁾ по видам экономической деятельности [117]

(млн. рублей)

Всего	Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами				в том числе:																			
					организациями промышленного производства								организациями сферы услуг ²⁾											
	Всего				в том числе инновационные товары, работы, услуги				всего				в том числе инновационные товары, работы, услуги				всего				в том числе инновационные товары, работы, услуги			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
25 794 618,1	33 407 033,4	35 944 433,7	38 334 530,2	1 243 712,5	2 106 740,7	2 872 905,1	3 507 866,0	23 837 014,0	30 296 281,8	32 153 385,6	34 446 086,3	1 165 747,6	1 847 370,4	2 508 604,4	3 072 530,8	1 957 604,0	3 110 751,6	3 791 048,2	3 888 443,9	77 964,9	259 370,3	363 300,8	435 335,2	

Таким образом проведенный анализ показал, что и в последующий период 2011-2014 гг. так и не удалось сформировалась систему предпосылок, условий и факторов для наращивания темпов роста и масштабов инновационной деятельности и инновационных процессов на предприятиях промышленности. Вместе с тем, причины этих тенденций несколько отличались от предыдущего этапа.

Подводя общий итог рассмотренных выше тенденций, следует констатировать, что процессы инновационной деятельности на промышленных предприятиях страны нельзя охарактеризовать как процессы инноватизации развития промышленных предприятий на основе внедрения новейших достижений научно-технического прогресса. Скорее всего, эти тенденции имеют модернизационно-архаичный характер, что, естественно, не соответствует экономической политике Правительства Российской Федерации, провозгласившего стратегию второй индустриализации.

2.2. Тенденции внедрения инновационных инструментов и методов менеджмента на промышленных предприятиях

В основу анализа особенностей и проблем разработки и освоения организационно-управленческих новаций, других процессов инноватизации управленческой деятельности на промышленных предприятиях была положена предложенная нами типизация управленческо-инновационной деятельности предприятий, основанная на концепции трех стратегий научно-технологического и социально-экономического развития: инновационного, модернизационного и архаичного развития. Данная типизация и основные характеристики типов организационно-управленческой деятельности на промышленных предприятиях представлена в таблице 12.

Анализ эффективности процессов инноватизации организационно-управленческой деятельности промышленных предприятий осуществлялся, прежде всего, по основным ее направлениям: управленческо-информационные нововведения, использование программных средств в управлении предприятиями; использование информационных и коммуникативных технологий в управлении; применение компьютеров и компьютерных технологий в управлении; использование технологий и методов информационных сетей в управлении; организации, использующие Интернет-технологии в управлении; программные управленческие инновации; затраты, осуществляемые на инноватизацию управленческой деятельности на основе внедрения и эксплуатацию информационных и коммуникативных технологий.

Управленческо-информационные нововведения, использование программных средств в управлении предприятиями. В период 2010-2014 гг. наблюдался рост количества приобретаемых организациями и предприятиями инновационных технологий и различного рода программных средств. Так, количество приобретенных технических достижений и новых технологий, а также программных средств в Российской Федерации возросло с 21267 в 2010 г. до 33280 единиц в 2014 г. то есть рост составил 1,6 раза.

Типы управленческо-инновационной деятельности предприятий¹⁷

Типы инновационной деятельности	Типы организационно-управленческих деятельности		
	Тип I. Инновационный тип управления ИННОВАТИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Тип II. Модернизационный тип управления (управленческие нововведения модернизационного типа) МОДЕРНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	Тип III. Архаичный тип управления АРХАИЧНОЕ РАЗВИТИЕ
Содержание инновационной деятельности	- разработка и полномасштабное внедрение управленческих новаций, соответствующих достижениям НТП и передовой практики	- усовершенствование и обновление уже имеющихся систем управления предприятием на основе частичного внедрения управленческих новаций, соответствующих достижениям НТП	- возвращение к устаревшим организационно-управленческим моделям, неадекватным современным требованиям инноватизации и модернизации управленческой деятельности
Виды воспроизводства инновационной деятельности	- расширенное воспроизводство инноваций; - инновационная модернизация	- воспроизводство модернизации	- воспроизводство архаизации; - инновационная архаизация (имитационная) - (архаизация модернизации) модернизационная архаизация
Модели организационно-управленческой деятельности предприятий	Инноватизационная модель обеспечивает внедрение в систему управления предприятием новейших достижений организационно-управленческой науки и передовой практики (управленческие новации)	Модернизационная модель обеспечивает частичное внедрение организационно-управленческих новаций и обеспечивает частичное повышение эффективности деятельности предприятий	Архаичная модель обеспечивает возвращение к прошлым низкоэффективным организационно-управленческим моделям, не соответствующим современным требованиям
Предполагаемая тенденция результатов инновационного развития	ИННОВАТИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	МОДЕРНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	АРХАИЧНОЕ РАЗВИТИЕ

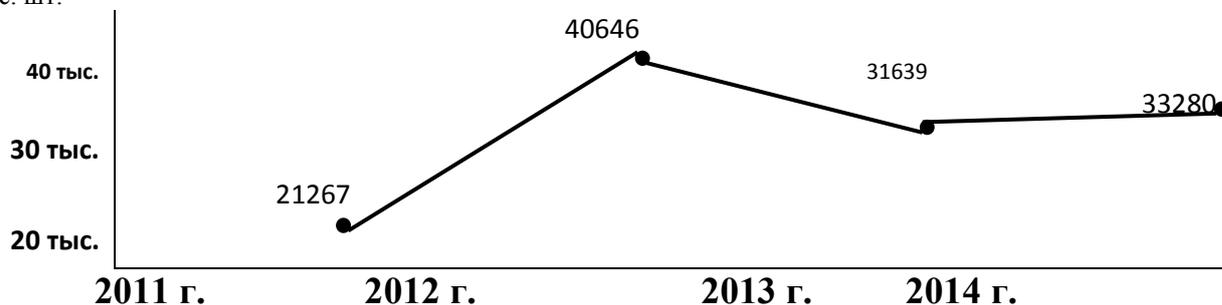
Все это явилось следствием возросшего спроса предприятий, работающих с информационными и компьютерными технологиями, в целях повышения конкурентоспособности их деятельности на основе внедрения приобретаемых за рубежом высокоэффективных программных средств. (График 1).

¹⁷ Составлено автором

График 1

Количество приобретенных организациями новых технологий (технических достижений), программных средств в целом по Российской Федерации [117]

Новые технологии,
тыс. шт.



Использование информационных и коммуникативных технологий в управлении. За период 2005-2014 гг. увеличилось использование предприятиями и организациями РФ информационных и коммуникационных технологий, что свидетельствует о внедрении в управленческую деятельность предприятий управленческих новаций, способствующих эффективному взаимодействию с партнерами. Темпы и масштабы этих тенденций представлены в таблице 13.

Таблица 13

Удельный вес организаций, использовавших информационные и коммуникационные технологии (в процентах от общего числа обследованных организаций) [117]

Годы	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Удельный вес организаций, использовавших:										
персональные компьютеры	84,6	87,6	91,1	99,3	93,3	93,7	93,7	93,8	94,1	94,0
ЭВМ других типов	8,3	8,4	9,3	11,3	13,0	14,5	16	18,2	19,7	18,9
локальные вычислительные сети	45,8	49,7	52,4	57,0	56,4	59,3	60,5	68,4	71,3	71,7
электронная почта	48,6	53,2	56,0	63,6	69,1	74,4	78,5	81,9	83,1	85,2
глобальные информационные сети	50,1	57,3	54,3	62,5	68,7	74,7	79,3	83,4	85,6	87,5
из них сеть:										
Интернет	43,4	48,8	53,3	61,3	67,8	73,7	78,3	82,4	84,8	86,9
в том числе широкополосный доступ	-	-	-	-	31,0	39,2	47,3	56,7	63,4	76,6
Интранет	-	-	-	8,6	9,3	10,8	11,8	13,1	16,1	14,7
Экстранет	-	-	-	2,7	3,1	3,8	4,5	5,3	6,1	6,4
Имевших веб-сайты в сети Интернет	13,5	14,4	14,8	21,1	19,8	22,8	24,1	28,5	33,0	37,8

Применение компьютеров и компьютерных технологий в управлении. За анализируемый период с 2004 по 2014 гг. существенно укрепилась

технологическая инновационная составляющая в осуществлении управленческой деятельности. Об этом свидетельствует число используемых персональных компьютеров и другой информационной техники в организациях и предприятиях страны. (Таблица 14).

Таблица 14

Число персональных компьютеров в организациях [117]

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013	2014
Число персональных компьютеров в обследованных организациях - всего, тыс. шт.	4150,5	4558,3	5709,6	6684	7528,4	8267,3	8743,7	9288,1	9972,2	10807,5
из них:										
в составе локальных вычислительных сетей	2794,2	3177,9	4057,6	4871,5	5731,0	6369,1	6893,9	7480,2	8018,3	8733,7
имевшие доступ к глобальным информационным сетям	1204,0	1513,4	2032,0	2606,3	3267,5	3873,5	4313,5	4997,1	5663,2	6508,1
в том числе к сети Интернет	986,0	1218,8	1686,1	2232,0	2888,4	3411,5	3866,4	4553,3	5198,3	6066,5
Поступило персональных компьютеров в отчетном году, тыс. шт.	656,2	743,8	984,2	1170,9	1257,9	1159,2	890,6	999,9	1251,6	1454,1
Число персональных компьютеров на 100 работников - всего, шт.	18	20	23	26	29	32	35	36	39	43
в том числе с доступом к сети Интернет	4	5	7	9	11	13	15	18	21	24

При этом следует отметить, что количественный рост используемых компьютеров существенным образом повлиял и на рост показателя удельного веса организаций и предприятий, которые используют персональные компьютеры в организационно-управленческой деятельности. Так, за период с 2004 г. по 2014 г. удельный вес организаций и предприятий, применяющих в организационно-управленческой деятельности различные виды компьютерной техники, вырос с 84,6% до 94,0%. (Таблица 15).

Таблица 15

Удельный вес предприятий, использовавших персональные компьютеры и Интернет в Российской Федерации [117]

Годы	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Удельный вес организаций использовавших персональные компьютеры, %	84,6	87,6	91,1	93,3	93,3	93,7	93,7	93,8	94,1	94,0	94,0

Удельный вес организаций использовавших Интернет, %	43,4	48,8	53,3	61,3	67,8	73,7	78,3	82,3555	84,8	86,9	88,1
---	------	------	------	------	------	------	------	---------	------	------	------

Использование технологий и методов информационных сетей в управлении. В условиях перехода к информационному обществу и глобализации экономических процессов существенно возрастает влияние на повышение управленческой деятельности на предприятиях использование различного рода глобальных информационных сетей, Интернета, веб-сайтов. (Таблица 16).

Таблица 16

Удельный вес организаций, использовавших глобальные информационные сети по видам экономической деятельности (в процентах от общего числа обследованных организаций соответствующего вида экономической деятельности) [117]

	Организации использовавшие														Организации, имевшие веб-сайт												
	глобальные информационные сети						из них сеть Интернет																				
Всего	Годы																										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	54,3	62,5	68,7	74,7	79,3	83,4	85,6	87,5	88,7	53,3	61,3	67,8	73,7	78,3	82,4	84,8	86,9	88,1	14,8	21,1	19,8	22,8	24,1	28,5	33,0	37,8	41,3

Организации, использующие Интернет-технологии в управлении. В условия глобализации развития Интернет-технологий и компьютерной техники удельный вес организаций, использующих в своей деятельности Интернет, за период с 2006 по 2014 гг. вырос в стране с 53,3% до 88,1%. Это, безусловно, является свидетельством перехода управленческих технологий на компьютерные, Интернет и информационные технологии.

Однако справедливости ради следует отметить, что столь масштабные темпы и объемы внедряемых Интернет-технологий осуществлялись за счет импортируемых коммуникационно-информационных средств и программ.

Программные управленческие инновации. За период с 2005 по 2014 гг. значительно увеличилось число предприятий и организаций, использующих в организационно-управленческой деятельности специальные программные средства. В целом, по стране доля используемых специальных программных средств возросла с 68,7% до 86%. (Таблица 17)

Таблица 17

Удельный вес организаций, использовавших специальные программные средства (в процентах от общего числа обследованных организаций) [117]

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Организации, использовавшие специальные программные средства - всего	68,7	74,8	79,1	84,9	86,6	88,5	88,7	89,1	89,8	86,0
из них:										
для решения организационных, управленческих и экономических задач	53,4	59,1	58,0	60,7	59,0	60,8	60,6	59,7	60,3	59,8
для осуществления финансовых расчетов в электронном виде	30,0	32,7	45,7	48,3	53,4	57,3	60,3	59,7	60,9	61,2
электронные справочно-правовые системы	-	33,9	39,6	47,3	50,4	54,4	56,2	53,7	55,1	56,5
для управления закупками товаров (работ, услуг)	-	-	-	-	-	-	-	-	36,1	36,2
для управления продажами товаров (работ, услуг)	-	-	-	-	-	-	-	-	24,3	22,8
для предоставления доступа к базам данных через глобальные информационные сети	14,5	15,3	16,8	15,9	19,3	21,3	23,7	27,8	28,1	29,3
обучающие программы	9,9	12,1	11,9	14,0	16,2	16,7	17,3	19,1	19	21,8
для управления автоматизированным производством и/или отдельными техническими средствами и технологическими процессами	13,3	13,7	14,0	13,1	13,7	14,4	15,2	18,1	18,1	16,7
для проектирования	9,3	10,0	9,7	9,6	9,9	10,7	11,0	11,8	12,1	11,7
редакционно-издательские системы	4,4	5,2	5,6	4,7	4,9	5,3	5,4	9,2	7	6,2
CRN, ERP, SCM – системы	-	-	-	3,6	5,5	5,6	6,4	7,6	10,2	9,5
для научных исследований	3,4	3,5	3,1	3,1	3,1	3,1	3,0	3,3	3,4	3,1
прочие ¹⁾	28,6	29,4	30,0	35,9	38,1	40,7	41,2	42,2	43,2	37,7
1) Включены системы для автоматизации банковской деятельности, автоматизации торговых организаций, оформления заказов, автоматизированных библиотечных систем, программ-переводчиков, словарей и другие специальные программные средства.										

Такие специальные программные средства используются, прежде всего, в решении организационных, управленческих и экономических задач, для осуществления финансовых расчетов в электронном виде.

В этот период широкое использование получило внедрение новых электронных справочно-правовых систем, которые использовались для управления закупками товаров, работ и услуг; для управления продажами товаров, работ и услуг; для предоставления доступа к базам данных через глобальные информационные системы (2005 г. – 14,5%; 2014 – 29,3%).

В эти годы особенно интенсивно использование специальных программных средств осуществлялось по различным программам обучения, повышения квалификации и профессиональной переподготовке кадров. Достаточно сказать, что обучающие программы для управления

автоматизированным производством и отдельными техническими средствами и технологическими процессами возросли с 9,9% до 21,8%; для проектирования редакционно-издательской системы с 4,4% до 6,2%. (Таблица 17).

Затраты, осуществляемые на инноватизацию управленческой деятельности на основе внедрения и эксплуатацию информационных и коммуникативных технологий. Внедрение управленческих новаций, основанных на информационных технологиях (использование компьютеров, специальных, информационных, программных и коммуникативных средств) привело к увеличению затрат на приоритетные направления инноватизации систем управления предприятий, что, в свою очередь, обусловило существенные изменения в структуре затрат организаций и предприятий, направляемых на внедрение и эксплуатацию информационных и коммуникативных инновационных технологий. (Таблица 18).

В результате перераспределения затрат организации на информационные и коммуникационные технологии существенно возросли расходы организаций на приобретение программных средств (с 7,7% в 2004 г. до 13,7% в 2014 г.) на оплату услуг электросвязи (соответственно 20,9% и 32,5%); на оплату услуг сторонних организаций и специалистов по организационным и коммуникационным технологиям (соответственно с 11,3% до 21,5%). Существенно возросли затраты на оплату сети Интернета с 5,7% 2006 г. до 13,7% в 2014 г. Вместе с тем сократилась доля затрат по таким статьям расходов, как приобретение вычислительной техники (52,3% в 2004 г. и 25,9% в 2014 г.).

Таблица 18

Распределение затрат организаций на информационные и коммуникационные технологии по видам
(в процентах к итогу) [117]

Годы	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Затраты на информационные и коммуникационные технологии – всего	100										
в том числе:											
на приобретение вычислительной техники	52,3	45,4	37,3	33,7	31,2	27,5	20,3	21,9	23,1	23,8	25,9
на приобретение	7,7	9,8	11,0	11,3	14,7	15,9	16,4	15,7	17,3	20,1	13,7

программных средств											
на оплату услуг электросвязи	20,9	23,9	25,9	31,4	29,4	31,4	33,8	32,6	30,7	29,7	32,5
из них на оплату к сети Интернету	-	-	-	5,7	6,0	6,6	7,9	7,6	8,8	7,6	13,7
на обучение сотрудников, связанное с развитием и использованием информационных и коммуникационных технологий	0,7	0,8	1,6	0,8	0,7	0,8	1,2	0,7	0,8	0,7	0,4
на оплату услуг сторонних организаций и специалистов по информационным и коммуникационным технологиям (кроме услуг электросвязи и обучения)	11,3	11,6	14,7	15,2	16,5	17,5	19,0	19,2	19,9	17,5	21,5
прочие затраты	7,1	8,5	9,5	7,6	7,5	6,9	9,2	9,9	8,3	8,2	6,1

Исследования показали, что инновационная активность на промышленных предприятиях страны характеризовалась умеренным, но устойчивым ростом их интереса к освоению передовых организационно-управленческо-технических средств и технологий, разработке и внедрению новационной продукции.

В то же время анализ показателей, характеризующих количество инновационно активных предприятий, показал недостаточную их эффективность в сферах внедрения новейших организационно-управленческих технологий. Интересно отметить, что новые организационно-управленческие технологии, впрочем, также как и производственные, основанные на информационных и Интернет-технологиях и современных программных средствах используются в основном на крупных предприятиях, занимающихся в основном экспортом продукции. Выявленные тенденции развития инновационной деятельности и инновационных процессов на промышленных предприятиях характеризуют основные направления, масштабы и их эффективность. Вместе с тем для дальнейшей активизации и повышения эффективности инновационных процессов и инновационной деятельности промышленных предприятий необходимо вскрыть истинные причины и сущностные противоречия, а также реальные факторы, определившие их.

В этой связи в процессе исследования нами была уточнена система противоречий между собственниками, руководителями, персоналом и консультантами в решении проблемы управленческих нововведений. Раскрыты

типичные недостатки в системе управления предприятиями, сдерживающих активизацию и повышение эффективности внедрения управленческих новаций.

В процессе исследования (социологический опрос – интервьюирование) были выявлены типичные организационно-управленческие проблемы и определена система организационно-управленческих факторов, препятствующих эффективному внедрению организационно-управленческих новаций на предприятиях.

Результаты интервьюирования показали, что невысокая активность и эффективность в решении проблемы внедрения управленческих новаций на предприятиях явилась следствием комплекса следующих организационно-управленческих проблем: отсутствия карьерной, материальной, моральной и иной заинтересованности всех субъектов-участников процесса внедрения управленческих новаций на предприятии; отсутствие востребованности и заинтересованности руководителей и персонала менеджеров предприятия, производственного персонала предприятия в высокой эффективности внедрения управленческих новаций, как следствия профессиональной некомпетентности или низкого профессионального уровня; отсутствие достоверной информации у собственников, руководителей, персонала, менеджеров организации о возможностях значительного повышения эффективности деятельности предприятия в результате внедрения низкочастотных управленческих новаций; отсутствие информации об эффективных формах организации взаимодействия промышленных предприятий и консалтинговых организаций в процессе разработки и внедрения управленческих новаций, а также отсутствие в ряде регионов страны высокоразвитой консалтингово-учебно-информационных структур по обеспечению разработки и внедрения управленческих новаций на предприятиях.

Исследования показали, что серьезной проблемой повышения эффективности внедрения управленческих новаций является отсутствие в большинстве предприятий креативных руководителей, восприимчивых и открытых к управленческим инновациям и способных проявлять инициативу по их внедрению: отсутствие в компаниях креативных менеджеров и специалистов,

восприимчивых к управленческим новациям, что является следствием авторитарного стиля управления, когда роль и мнение высшего руководства непререкаемо; это в определенной степени является одной из главных проблем корпоративной инновационной культуры; отсутствие или недостаточная информация, раскрывающая суть предлагаемых управленческих инноваций, механизмов их реализации и эффективности внедрения, возможностей их тиражирования; недостаточная конкретная, индивидуальная проработанность и обоснованность управленческих новаций применительно к специфике конкретных предприятий, отсутствие научной обоснованности, целесообразности и эффективности, практической апробированности предлагаемых управленческих новаций; отсутствие адекватных инструментов, методов и механизмов принятия управленческих решений.

Исследования позволили выявить и раскрыть основные организационно-управленческие проблемы в системе подбора и подготовки креативных менеджеров на предприятиях, способных осуществлять разработку и внедрение управленческих новаций на предприятиях. К таким проблемам следует отнести прежде всего: восприятие руководством и менеджментом предприятия внедрение управленческих новаций и, в частности, создание новых команд и подразделений как существенный риск или потенциальную опасность к изменениям в персональном составе существующих управленческих кадров на более профессиональных; невосприятие руководителями противоречий между сложившейся корпоративной культурой в системе управления предприятиями и необходимостью радикальных новационных изменений путем создания новых управленческих команд; отсутствие установок к изменениям в сложившейся системе управления предприятием, нежелание изменять свои привычки, отсутствие мотивации к внедрению управленческих новаций, инертность в видении путей решения управленческих проблем на основе частичных изменений в командах заместителей руководителей предприятий; невосприятие и непонимание менеджментом предприятия роли и значения организационно-управленческих новаций для повышения эффективности и уровня конкурентоспособности в инновационной экономике ввиду сложившегося ранее

у руководящих кадров представлений в рамках отраслевого подхода к управлению о приоритетности технико-технологических инноваций как главного фактора повышения эффективности деятельности предприятий; отсутствие квалифицированных кадров менеджеров, недостаток у них профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций в вопросах разработки и внедрения управленческих новаций; «недооценка личностного фактора при реализации ОУИ. Часто управленческие нововведения вызывают конфликт интересов, сопротивление персонала компании (об этом пойдет речь ниже)»; инновационные конфликты между персоналом и топ-менеджментом предприятия, проявляющиеся в противоречиях интересов и взглядов, невосприимчивости различных команд менеджеров, что нередко приводит к разнообразному толкованию и восприятию целей форм и механизмов управления организацией.

Внедрение управленческих новаций очень часто приводят к конфликтам и противоречиям интересов между руководителями предприятий, менеджерами предприятий, собственниками предприятий, персоналом предприятий.

В процессе исследования был раскрыт организационно-управленческий механизм влияния перечисленных факторов на низкую активность и эффективность внедрения управленческих новаций на предприятиях и, в частности, выявлены и уточнены наиболее значимые организационно-управленческие противоречия, определяющие низкую активность и эффективность разработки и внедрения управленческих новаций на предприятиях. К таким противоречиям относятся прежде всего: противоречия между финансово-экономическими интересами собственников, руководителей, персонала менеджеров предприятий в возможности сохранения, либо увеличения их денежных доходов в результате сохранения существующей системы организационно-управленческих отношений в организации и минимизацией, либо потерей этих доходов в результате совершенствования системы этих отношений; противоречия между заинтересованностью собственников, руководителей, персоналом менеджеров и производственного персонала организации в вопросах их участия и роли в процессе внедрения

управленческих новаций на предприятии; противоречия между новационно ориентированными управленческими решениями социально ориентированными интересами руководителей и собственников предприятий и антисоциальными личными экономическими интересами коррумпированной части чиновников; противоречия между интересами и возможностями руководителей и собственников предприятий в увеличении их доли доходов на личные потребления (дивиденды, заработную плату и др.), с одной стороны, и увеличением доли, направляемой на накопление и инвестиции в инновации, с другой; противоречия между краткосрочными и долгосрочными интересами руководителей и собственников предприятий по поводу возможностей увеличения инвестиций в инновации в настоящее время или получение в перспективе заметной прибыли от внедрения инноваций, компенсирующей значительную часть его вложений в инвестиции и др.

Результаты проведенного исследования показали, что среди основных направлений инновационной управленческой деятельности предприятий, в основном, преобладают технико-технологические новации и, в частности, это, прежде всего, инноватизацию управленческой деятельности на основе внедрения и эксплуатацию информационных и коммуникативных технологий; программные управленческие инновации; использование Интернет-технологий в управлении; использование технологий и методов информационных сетей в управлении; применение компьютеров и компьютерных технологий в управлении; информационные и коммуникативные технологии в управлении; другие управленческо-информационные нововведения, использование программных средств в управлении предприятиями и пр.

Анализ показал, что одной из главных проблем снижения эффективности систем управления промышленными предприятиями является существенный перекос между преувеличением роли и значения организационно-технологических инструментах и методах и существенной недооценке и недопонимания роли и значения социально-психологических, эвристических и креативных методов в менеджменте современных предприятий.

В этой связи становится очевидным необходимость выработки научно обоснованных рекомендаций по повышению роли креативных методов менеджмента среди всей совокупности инструментов и методов. В этом отношении интересен опыт зарубежной практики, который показывает, что овладение новационными методами креативного менеджмента, под которыми понимается, прежде всего, овладение инструментами, методами и приемами творческого подхода к решению управленческих проблем существенным образом влияет на повышение эффективности функционирования всех элементов систем управления промышленным предприятием.

2.3. Социально-экономические и организационно-психологические проблемы освоения креативных инструментов и методов в рамках ситуационного менеджмента на предприятиях промышленности

Освоение и внедрение в процессе управленческой деятельности промышленных предприятий новейших инструментов и методов креативного менеджмента требует специфической, так называемой, креативной подготовки управленческого персонала. Только управленческий персонал, обладающий соответствующими знаниями, умениями, навыками и компетенциями креативного менеджмента, может обеспечить творческое и профессиональное генерирование оригинальных идей, разработку принятия и реализацию высокоэффективных управленческих новаций и нестандартных управленческих решений.

Исследования показали, что на предприятиях и в организациях отраслей промышленности европейских государств большое внимание уделяется креативной подготовке управленческого персонала, его постоянной профессиональной подготовки, переподготовки в сфере креативного менеджмента. Такое внимание объясняется тем, что сегодня в западноевропейских странах в системе менеджмента креативность считается одним из главных факторов успешной деятельности, как руководителей-менеджеров, так и всего персонала организации, в целом.

Об этом убедительно свидетельствуют результаты проведенных социологических опросов в ведущих компаниях и предприятиях Западной Европы. Наиболее убедительными являются результаты социологического исследования по выявлению главных факторов, определяющих успешность деятельности менеджеров, работающих в сфере принятия нестандартных, нетипичных, оригинальных и прорывных стратегических управленческих решений.

Социологические исследования по выявлению таких главных факторов, определяющих эффективность работы менеджеров в успешных компаниях, осуществлялись на основе данных опроса порядка двух тысяч ведущих менеджеров ведущих европейских компаний. [50; 51]

Такой опрос проводился в два этапа. На первом этапе стояла задача: в результате опроса респондентов выявить перечень наиболее значимых факторов, определяющих успешность и эффективность их управленческой деятельности.

На втором этапе на основе обобщения высказанных менеджерами-респондентами-экспертами мнений было отобрано восемь наиболее значимых и часто встречающихся факторов. Экспертам было предложено оценить относительную значимость (относительную важность) каждого из этих факторов с позиций своего профессионального опыта. В результате чего была определена модель наиболее значимых факторов, определяющих успешную деятельность менеджеров. Такими факторами оказались: талант руководителя, заработная плата, наличие диплома об образовании, профессиональная компетентность, творческий подход, авторитет, жизненный опыт, имидж.

В дальнейшем перед менеджерами-респондентами стояла задача: ранжировать предложенный перечень факторов по степени относительной значимости, степени их решающего влияния на высокие результаты управленческой деятельности.

В результате данного опроса были признаны решающими факторами эффективной деятельности менеджеров по степени относительной значимости этих факторов (каждый фактор оценивался количеством баллов, сумма которых в совокупности составляла сто) следующие факторы: талант руководителя (41

балл), творческий подход (36 баллов), жизненный опыт (10 баллов), профессиональная компетентность (8 баллов), авторитет (4 балла), имидж (1 балл), заработная плата и наличие диплома (0 баллов).

Таким образом исследования, проведенные европейскими социологами, показали, что 77 баллов значимости факторов приходится на талант и творческий подход руководителя.

Вместе с тем, очевидно, что в сознании, как российской управленческой элиты, так и рядовых менеджеров, этим факторам не уделяется должное требуемое внимание. Об этом свидетельствуют результаты сравнения оценок факторов, определяющих успешность деятельности менеджеров, данных российскими и европейскими респондентами-экспертами. (Таблица 19).

Таблица 19

**Сравнение оценок на роль факторов успешной деятельности менеджеров
[50; 51]**

Факторы успешности менеджера	Талант руководителя	Творческий подход	Жизненный опыт	Профессиональная компетентность	Авторитет	Внешность	Наличие диплома	Зарплата
Оценка европейских экспертов	41	36	10	8	4	1	0	0
Оценка российских менеджеров	7	8	11	14	12	8	15	25

Результаты опросов менеджеров предприятий показали, что наши отечественные руководители даже в условиях инновационной экономики существенным образом недооценивают такие главные факторы деятельности менеджеров, как творческий подход и талант руководителя. Другими словами, недоучитывают фактор интеллекта и креативности в деятельности современного эффективного менеджера.

Примерно такие же результаты показало и социологическое исследование, цель которого была – выявить отношение собственников-руководителей и менеджмента предприятий к перспективам использования тех или иных видов управленческих новаций и прежде всего конкретных инструментов и методов. При этом ставилась задача, определить, каким методам в условиях постиндустриального общества, инновационной экономики, креативной

экономики современные менеджеры отечественных предприятий считают наиболее значимыми и решающими в деятельности современного управленца.

Решение проблемы активизации и повышения эффективности инновационных процессов на промышленных предприятиях в сфере управленческих новаций и, прежде всего, внедрения в практику управленческой деятельности новационных инструментов и методов креативного менеджмента потребовало необходимость проведения социологического опроса об имеющихся предпосылках, интересах, возможностях и путях решения этих проблем.

В этих целях было проведено анкетирование собственников, руководителей, управленческого персонала и специалистов промышленных предприятий цементной промышленности. Предложенная им анкета включала в себя вопросы, ответы на которые позволили бы вскрыть организационно-экономические, управленческие, социально-психологические и иные проблемы, стоящие на пути активизации процессов внедрения управленческих новаций. В процессе исследования было изучено мнение 105 респондентов. Сводные результаты проведенного социологического исследования представлены в таблице 20.

Изучение результатов анкетного опроса собственников и руководителей предприятий показало, что большинство опрошенных экспертов (77%) утвердительно ответили на вопрос о необходимости внедрения прогрессивных управленческих новаций в систему управления предприятия, 15% затруднились ответить и лишь 8% отрицательно отнеслись к необходимости внедрения новационных методов управления. Вместе с тем мнения опрошенных менеджеров-экспертов существенным образом разошлись в оценке приоритетов внедрения тех или иных типов управленческих новаций в управленческую деятельность предприятия. Так, отвечая на вопросы о конкретных типах управленческих новаций, подавляющее большинство опрошенных были склонны отметить важность внедрения в деятельность их предприятия, прежде всего, программных управленческих инноваций, программных средств управления, информационных и коммуникативных технологий, применения компьютеров и компьютерных технологий в управлении, широкого использования технологий и

методов информационных сетей, Интернет-технологий, внедрения информационных и коммуникативных нововведений.

Следует подчеркнуть, что такое мнение респондентов является следствием представлений о ведущей роли научно-технического прогресса в инновационном развитии предприятия. С этим, безусловно, нужно согласиться, поскольку и в дальнейшем развитие и совершенствование управленческих новаций, в том числе и в сфере менеджмента, будет определяться новейшими достижениями научно-технического прогресса.

Таблица 20

Результат анкетного опроса руководителей и специалистов промышленных предприятий по проблеме внедрения управленческих новаций¹⁸

Вопросы	Результаты опроса
Ваше предприятие нуждается в освоении прогрессивных управленческих новаций?	
- да	94%
- нет	7%
- затрудняюсь ответить	2%
Типы управленческих новаций, которые необходимо освоить на предприятии?	
- программные средства в управлении предприятиями	15%
- программные управленческие инновации	31%
- информационные и коммуникативные технологии в управлении	15%
- применение компьютеров и компьютерных технологий в управлении	25%
- использование технологий и методов информационных сетей в управлении	18%
- организации, использующие Интернет-технологии в управлении	15%
- управленческо-информационные нововведения	12%
- внедрение и эксплуатация информационных и коммуникативных технологий	10%
- социально-психологические технологии	4%
- креативные технологии	2%
Основные причины и факторы, снижающие заинтересованность в разработке и освоении управленческих новаций на предприятии?	
- отсутствие эффективных управленческих новаций	54%
- недостаток или отсутствие информации об эффективности управленческих новаций	83%
- отсутствие заинтересованности профильных министерств и ведомств	64%
- незаинтересованность в освоении управленческих новаций собственников и руководителей предприятия	40%

Продолжение таблицы 20

¹⁸ Авторская разработка

- сопротивление управленческого персонала предстоящим изменениям, рассматриваемых как угрозу, их статусу и должности	37%
- отсутствие материальной заинтересованности	57%
- низкий уровень профессионализма управленческого персонала	21%
Какие формы организации освоения управленческих новаций на предприятии являются наиболее приемлемыми?	
- привлечение консалтинговых фирм	37%
- участие в отраслевой ассоциации содействия внедрения управленческих новаций	4%
- инновационная инициатива специалистов и менеджеров предприятия	15%
Как регулярно осуществляется повышение квалификации управленческих кадров на предприятии?	
- 1 раз в 5 лет	63%
- 1 раз в 3 года	34%
- 1 раз в год	3%
Удовлетворяет ли потребностям предприятия результаты образовательных программ по повышению квалификации управленческих кадров?	
- да	18%
- нет	82%
Известны ли вам новейшие управленческие новации в сфере креативного менеджмента?	
- да	35%
- нет	75%
Обращаются ли работники управленческого персонала и специалисты предприятия с предложениями по внедрению управленческих новаций?	
- да	65%
- нет	35%
На кого Вы надеетесь в решении проблемы освоения управленческих новаций?	
- на консалтинговую фирму	9%
- отраслевые министерства и ведомства	4,7%
- на отраслевую ассоциацию содействия внедрения управленческих новаций	0,3%
- на собственников и руководство предприятия	29%
- на менеджеров среднего звена и специалистов	52%

В то же время лишь 20% опрошенных отметили важность и необходимость внедрения на предприятиях социально-психологических и креативных методов управления. Такой незначительный удельный вес опрошенных респондентов свидетельствует, с одной стороны, о явной недооценке высокой эффективности внедрения социально-психологических и креативных инструментов и методов менеджмента на предприятиях в постиндустриальную эпоху, особенностью которой является инновационная и креативная экономика. С другой стороны, это явилось в значительной степени следствием непросвещенности управленческого персонала предприятий, и результатом отсутствия высокоэффективных программ повышения квалификации управленческих кадров.

Задача подобных программ повышения квалификации управленческих кадров должна состоять именно в вооружении собственников, руководителей и

управленческого персонала предприятий новейшими знаниями, новейшей информацией в области науки и передовой практики применения социально-психологических и креативных технологий в практике менеджмента предприятий.

Это лишний раз подтверждает тот факт, что подавляющее большинство (более 87% опрошенных респондентов из числа менеджеров и управленческого персонала предприятий), отвечая на вопрос, известны ли вам новейшие управленческие новации в сфере креативного менеджмента, ответили, что неизвестны.

Мнение респондентов по проблемам основных причин и факторов отсутствия заинтересованности управленческого персонала предприятий в разработке и внедрении управленческих новаций, в целом, и в особенности социально-психологических и креативных методов менеджмента, оказалось весьма разбросанным. Так, значительная часть опрошенных собственников, руководителей предприятий, представителей управленческого персонала (47%) категорически заявили, что им неизвестны (другими словами, отсутствуют) эффективные управленческие новации, которые могли бы быть с успехом применены в практике их профессиональной деятельности.

Следствием сложившейся ситуации, безусловно, является недостаток или отсутствие информации об эффективности управленческих новациях, что лишний раз подтверждает высказанный ранее тезис об отсутствии эффективной просветительской работы в сфере управленческих инноваций среди опрашиваемых лиц и низкой эффективности, скорее всего проводимых формально, реализуемых на предприятиях программ повышения квалификации управленческих кадров.

Вместе с тем, значительная часть опрошенных экспертов-менеджеров (34%) заявили, что низкая востребованность и заинтересованность управленческого персонала предприятий в адаптации и внедрении новейших достижений управленческой науки и практики является пассивность профильных министерств и ведомств в проведении подобного рода работ,

отсутствии материальной заинтересованности в освоении управленческих новаций собственников и руководителей предприятия.

По мнению более чем 37% опрошенных, существенным фактором, тормозящим внедрение современных управленческих новаций на предприятиях, и, прежде всего, социально-психологических и креативных методов менеджмента, является низкий уровень профессионализма управленческого персонала, реально недооценивающего прогрессивные перспективы внедрения управленческих новаций, а также сопротивление управленческого персонала предстоящим изменениям, рассматриваемых как угрозу, их статусу и должности.

Определенным образом также разошлись мнения опрошенных экспертов-менеджеров по вопросу о том, что целесообразно предпринять, какие формы организации продвижения управленческих новаций на предприятиях будут, по их мнению, наиболее результативными. Так, отвечая на эти вопросы, 6% отметили, что наиболее целесообразной формой организации освоения управленческих новаций является привлечение консалтинговых организаций, 3% - участие в отраслевых ассоциациях содействия внедрению достижений управленческой науки и практики и лишь 5% опрошенных заявили о том, что инициатива по разработке и внедрению управленческих инноваций должна находиться и осуществляться непосредственно в руках управленцев, специалистов и менеджеров предприятий.

Подобный ответ в значительной мере также свидетельствует об отсутствии информации, знаний и практического опыта по организации внедрения современных инструментов и методов управления на предприятиях, широких возможностях и объективной целесообразности привлечения сторонних специалистов, консалтинговых организаций, практиков новационных методов управления других предприятий отрасли, использования высокого синергетического эффекта в повышении эффективности разработки и внедрения управленческих новаций в результате участия предприятий в интегрированных формированиях, осуществляющих деятельность в сфере продвижения новационных управленческих проектов. Другими словами, участия в отраслевых

и региональных ассоциациях, инновационных системах, инновационных кластерах и других формах.

Как ни парадоксально, но и данная ситуация является следствием низкой эффективности формально проводимых мероприятий по обучению и повышению квалификации кадров, что проявилось в отсутствии информации о существующих в настоящее время во всем мире, в том числе и в Российской Федерации, эффективных форм организации разработки и реализации управленческих новаций на предприятиях.

На вопрос, удовлетворяют ли потребностям предприятия результаты образовательных программ по повышению квалификации управленческих кадров, более 80% ответило, что содержание их, в значительной степени, повторяло информацию, полученную ранее в средних и высших специальных заведениях и не носило агрессивно-просветительского, инновационно-информационного характера, что, по сути дела, не давало возможности получить полное представление о новейших тенденциях, моделях, механизмах, инструментах и методах современного менеджмента на предприятиях, как в нашей стране, так и за рубежом.

К тому же, как явно видно из ответов опрошенных респондентов, на вопрос как регулярно осуществляется повышение квалификации управленческих кадров на предприятии, последовали следующие ответы. Программы повышения квалификации управленческих кадров у 73% опрошенных реализовались 1 раз в 5 лет, у 20% - 1 раз в 3 года, у 4% опрошенных – 1 раз в год. У остальных же 3% опрошенных экспертов-менеджеров мероприятия по повышению квалификации управленческих кадров не проводились вовсе.

Вместе с тем, справедливости ради следует отметить, что именно системная и регулярная организация проведения курсов повышения квалификации является одним из тех главных факторов, которые способствуют высокой эффективности управленческой деятельности. Интересно отметить, что, например, в Израиле, на предприятиях и в организациях ряда отраслей экономики занятия по информированию специалистов и руководящего состава о

новейших достижениях науки и практики в сфере их деятельности проводятся 1 раз в неделю.

Учитывая тот факт, что в современном информационном обществе, принципиально новые новационные открытия осуществляются, в среднем, один раз в квартал, в то время, как в индустриальную эпоху 1 раз в 3, 5, 10 лет, становится очевидной необходимость наведения порядка и повышения уровня интенсивности проводимых на предприятиях мероприятий по повышению квалификации управленческих кадров. Причем содержание подобных программ должно концентрировать в себе самые новейшие достижения науки и практики.

Помимо низкой информированности, низкого уровня знаний и заинтересованности управленческого персонала предприятий в активизации инновационной управленческой деятельности предприятий, исследования показали и весьма низкий уровень инициативности среди специалистов и управленческих кадров выхода к руководству предприятий с предлагаемыми во внедрение управленческими новациями. Лишь около 1% опрошенных отметили проявление подобной инициативы среди работников предприятий.

Отвечая же на вопрос, на кого Вы надеетесь в решении проблемы внедрения прогрессивных инструментов и методов менеджмента в управленческую деятельность предприятий, 27% ответили - на отраслевые министерства и ведомства, 38% - на отраслевую ассоциацию содействия внедрения управленческих новаций и консалтинговые фирмы, 31% на управленческий персонал и руководителей предприятий и 45 - на специалистов, менеджеров и рядовых работников предприятия.

Подводя итог анализу результатов социологического опроса - интервьюирования, следует отметить, прежде всего, пассивную роль и позицию собственников, руководителей, управленческого персонала и специалистов предприятий в осуществлении мероприятий по активизации и повышению эффективности внедрения прогрессивных инструментов и методов менеджмента в управленческую деятельность предприятий.

Очевидно, что активизация и повышение эффективности процессов разработки и внедрения управленческих новаций и, прежде всего, новых

социально-психологических и креативных инструментов и методов менеджмента на предприятии, должно осуществляться в результате: во-первых, усиления роли руководства предприятий в управлении процессами активизации инновационной управленческой деятельности; во-вторых, активизации управленческого персонала и специалистов в вопросах проявления инициативы по актуальным аспектам совершенствования системы управления предприятием; в-третьих, обеспечение высокого уровня организации мероприятий по повышению квалификации управленческих кадров предприятия и качественного улучшения содержания реализуемых образовательных программ и проектов, соответствующих новейшим достижениям науки менеджмента, как в зарубежных странах, так и в нашей стране; в-четвертых, совершенствование системы мотивации персонала предприятия и руководящих кадров, направленной на активизацию инновационной деятельности в сфере управления предприятием; в-пятых, внедрение в практику совершенствования системы управления предприятием новых организационных форм инновационного сотрудничества в сфере управления, активное участие предприятий в ассоциациях, инновационных кластерах и инновационных системах; в-шестых, постоянно привлекать к мониторингу и оценке эффективности сложившихся моделей и форм организации и управления предприятием высококвалифицированных специалистов профильных консалтинговых фирм и организаций, а также представителей управленческой науки и практики; в-седьмых, усиление сотрудничества руководителей предприятий с профильными министерствами и ведомствами, осуществляющими разработку и внедрение научно-технических достижений в отраслевую практическую деятельность предприятий; в-восьмых, уделять большее внимание и активизировать на предприятиях работу по изучению передового практического опыта внедрения управленческих новаций на предприятиях в промышленности, как в нашей стране, так и за рубежом.

Проведенный анализ позволил уточнить главные причины низкой эффективности и активности в процессах разработки и внедрения управленческих новаций на промышленных предприятиях. К основным из них следует отнести: отсутствие заинтересованности собственников и

управленческого персонала во внедрение управленческих новаций, недооценка их высокой результативности и эффективности внедрения; низкий уровень развития консалтинговых и информационных служб и образовательных учреждений, реализующих новационные программы повышения квалификации управленческих кадров в сфере менеджмента предприятий; отсутствие у предприятий финансовых, кадровых, инфраструктурных и других возможностей для активизации инновационных процессов на промышленных предприятиях, в том числе и в сфере управленческой деятельности; отсутствие либо неполнота информации о наличии, возможностях и высокой эффективности использования имеющихся в консалтинговых фирмах, ассоциациях, инновационных кластерах, инновационных системах инновационных управленческих продуктов, способных существенным образом повысить эффективность деятельности предприятий; недооценка новейших форм организации сотрудничества предприятия в сфере управленческих новаций с научно-исследовательскими, проектными, образовательными учреждениями в вопросах внедрения управленческих новаций.

Проведенный анализ показал, что в основе причин, сдерживающих активизацию и повышение эффективности процессов разработки и внедрения управленческих новаций на предприятия, лежат следующие противоречия между: реальными и формальными интересами собственников и руководителей предприятий, с одной стороны, и необходимостью внедрения управленческих новаций, с другой, которые в определенной степени могут негативно сказаться на статусе, функциях, положении, имидже руководящих управленческих кадров; потребностями и интересами предприятия в совершенствовании системы управления и отсутствием необходимой и должной информации о реальных возможностях решения поставленных таким образом задач; материальной и моральной заинтересованностью управленческого персонала и специалистов предприятия и потенциальными их возможностями в деле активизации инновационных процессов и разработки и внедрения управленческих новаций; содержанием реализуемых образовательных проектов в сфере повышения квалификации управленческих кадров персонала и реальных потребностей и

возможностей управленческих кадров предприятия в реализации инновационных управленческих новаций; долгосрочными и краткосрочными интересами собственников, руководителей и управленческого персонала и возможных негативных и позитивных последствиях внедрения управленческих новаций в вопросах карьерного роста, продвижения по службе, улучшения или ухудшения материального вознаграждения и др.

ГЛАВА 3.

ОСОБЕННОСТИ И МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1. Системно-ситуационный подход в разработке и реализации инструментов и методов ситуационного управления

Разработка и внедрение прогрессивных инструментов и методов креативного менеджмента на промышленных предприятиях в условиях инновационно-креативной экономики требует уточнения ряда теоретико-методологических положений и, прежде всего, обоснования таких теоретико-методологических подходов, которые бы были адекватными новому технологическому способу производства.

Прежде всего, перед нами стояла задача обосновать и раскрыть объективные предпосылки широкого использования в процессе формирования систем разработки и освоения инструментов и методов креативного менеджмента на предприятиях в условиях, с одной стороны, развития информационно-инновационной экономики, с другой, социально-экономического кризиса, охватившего российскую экономику, системно-креативного подхода, как основного инструмента креативного менеджмента предприятий.

Исследования показали, что объективная необходимость разработки и освоения новационных инструментов и методов креативного менеджмента на промышленных предприятиях предопределяется следующими обстоятельствами:

- во-первых, эффективность деятельности предприятия в целом в значительной степени определяется внедрением достижений научно-технического прогресса, рациональностью совместного взаимодействия всех составляющих элементов инновационного процесса и инновационной деятельности на предприятиях;

- во-вторых, инновационная деятельность на предприятии все в большей степени связана с подавляющим большинством всех основных составляющих элементов деятельности предприятия;

- в-третьих, непредсказуемость и турбулентность процесса социально-экономического развития российских промышленных предприятий в условиях экономического кризиса требует вооружить руководителей и менеджеров предприятий современными и адекватными методами решения нестандартных проблем.

Исследования показали, что эффективным инструментом решения проблем совершенствования инструментов и методов в креативном менеджменте предприятий является системно-креативный подход.

Постоянное ускорение научно-технического прогресса, усложняющееся многообразие технико-технологических, организационно-экономических, социально-психологических и иных связей между основными элементами креативного менеджмента, систематически изменяющиеся качественные состояния и количественные характеристики инновационных процессов в условиях информационного технологического способа производства в известной степени трансформируют функции, что проявляется в новых требованиях к содержанию инструментов и методов в сфере креативного менеджмента.

Системно-креативный подход, как методологический инструмент совершенствования креативного менеджмента, представляет собой совокупность правил, принципов, норм, ценностных установок и ориентаций инструментов и методов, лежащих в основе управления инновационным процессом и инновационно-управленческой деятельностью предприятий. [184]

Системно-креативный подход является адекватным способом создания креативных систем управления. Именно сочетание, с одной стороны, системности, то есть познания специфических особенностей взаимосвязей, взаимозависимостей и закономерностей взаимодействия элементов системы конкретной организации, конкретного предприятия, с другой, возможность применения инструментов и методов, техник и технологий принятия креативных (нестандартных, оригинальных, не копируемых) управленческих решений позволяет решить проблему создания креативных систем инновационного менеджмента.

Важным преимуществом использования системно-креативного подхода в решении проблемы совершенствования инструментов и методов креативного

менеджмента предприятий является то, что с его помощью одновременно осуществляется решение следующих задач:

- определение свойственных лишь данному предприятию специфических взаимосвязей, взаимозависимостей и закономерностей его функционирования;
- выявление особенностей сути, содержания и форм проявления проблем развития креативного менеджмента на конкретном предприятии;
- уточнение креативных методов, целей, содержания постановки задачи создания не копируемой модели развития системы менеджмента предприятия в целях повышения эффективности и рациональности использования их потенциала.

Таким образом системно-креативный подход является одновременно и инструментом выявления сути проблем, и методом постановки и решения задач.

Системно-креативный подход в управлении инновационными процессами на предприятиях должен осуществляться на основе учета следующих методологических принципов:

принципе целеполагания, предполагающего научно обоснованную постановку целей инновационно-управленческой деятельности предприятия с учетом стоящих задач и имеющихся потенциальных возможностей их достижения;

принципе инновационности, в соответствии с которым разработка и реализация управленческих новаций, должна соответствовать новейшим отечественным и зарубежным достижениям научно-технического прогресса;

принципе системности, предполагающем сбалансированное и комплексное обеспечение всех компонентов систем креативного менеджмента предприятия (кадровых, финансовых, технических, технологических, организационных, экономических, социальных, экологических и др.);

принципе постоянного совершенствования, развития и адаптации инновационных систем предприятий, в соответствии с которым их динамичное развитие должно осуществляться в соответствии с учетом происходящих изменений во внешней и внутренней среде предприятия;

принципе альтернативности вариантов направлений деятельности систем креативного менеджмента предприятий, который предполагает обоснование различных вариантов их инновационной деятельности.

Применение в управлении креативно-инновационной деятельности предприятий системно-креативного подхода предполагает использование новых креативных методов решения проблем инновационного менеджмента. Как было отмечено в предыдущих разделах, наряду с традиционными методами и технологиями принятия управленческих решений следует использовать такие новые креативные инструменты и методы менеджмента, как «JCAT-analys» («Strategicanalys is of then ovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей), «Analiza przypadków krytycznych», «Narzędzia i metody rozwiązywania złożonych sytuacji problemowych» (выявление, анализ и решение нестандартных проблем), «Creative-online-management» (творческое решение проблем в режиме реального времени), «Стратегический хаос-менеджмент» и др.

В настоящее время в научной литературе понятие «инновации» как правило применяется к производству, научно-производственной, научно-исследовательской, учебной деятельности. В то же время очень незначительное место занимают работ, посвященные инновациям в сфере управления предприятиями.

Целью разработки и обоснования на предприятиях системы управленческих новаций, как одной из разновидностей системы креативного менеджмента, требует исследования роли инновационных технологий в совершенствовании управления предприятием.

Задачами такого исследования являются:

- уточнить и раскрыть содержание понятия инновационного управления предприятием (система инновационного управления предприятием представляет собой уникальную специфическую сферу управленческой деятельности);
- выявить и раскрыть роль инновационной деятельности в сфере управления предприятием, инновационных технологий в совершенствовании управления предприятием;
- раскрыть особенности, принципы, механизмы и формы управления инновационной деятельностью предприятий;
- обосновать системный характер процессов совершенствования инструментов, методов и механизмов инновационного управления предприятием и

их оригинальный характер для каждого конкретного предприятия (системно-креативный подход);

- обосновать этапы инновационного процесса в сфере управления предприятия (от разработки программы инновационного проекта до оценки влияния внедрения его на общие показатели производственной деятельности предприятия);

- раскрыть особенности функций менеджмента (управления) в процессе новатизации (усовершенствования) систем управления предприятием;

- раскрыть проблемы совершенствования и инноватизации систем управления предприятиями в РФ и зарубежных странах.

В настоящее время в зарубежной и отечественной науке и практике большое внимание уделяется развитию креативного менеджмента как совокупности действий, направленных на управление инновационной деятельностью и инновационными процессами в сфере менеджмента в целях повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий. Такие меры, как правило, направлены на создание и рациональное использование инновационного потенциала, разработку, освоение, распространение и использование технических, технологических, продуктовых, организационно-экономических, маркетинговых, социальных, экологических и иных инноваций.

В условиях перехода к инновационно-информационному обществу управление внедрением достижений научно-технического прогресса на предприятиях становится стратегической функцией менеджмента.

Сегодня существуют различные концептуальные подходы к возможностям применения основ креативного менеджмента в процессе формирования и функционирования новационных управленческих систем: процессный, функциональный, системный.

В соответствии с процессным подходом под креативным менеджментом понимается процесс принятия управленческих решений в сфере управления инновационной деятельностью предприятий.

Функциональная концепция рассматривает креативный менеджмент в качестве инструмента функционального управления предприятием, целью которого

является «обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов» [184]. Таким образом, креативный менеджмент также, как и инновационный менеджмент, представляется как одно из направлений менеджмента, где в качестве объекта служит инновационный процесс, а главной его целью является процесс управления всеми его стадиями (разработка, адаптация, освоение, коммерциализация и др.).

Вместе с тем эффективность управления креативно-инновационной деятельностью на предприятиях не исчерпывается лишь применением процессного и функционального подходов.

Все более важное значение приобретает системный подход. Дело в том, что эффективность инновационного процесса и инновационной деятельности на предприятиях в значительной степени определяется рациональностью совместного взаимодействия всех составляющих их элементов. Очевидно, что в целях успешной инновационной деятельности необходимо осуществлять определенные управленческие воздействия, направленные на упорядочение инновационных процессов.

Это предопределяет необходимость использования на предприятиях организационно-управленческих комплексов по разработке и внедрению новейших достижений научно-технического прогресса, которые, по своей сути, являются системными инструментами управления инновационными процессами и инновационной деятельностью на предприятиях.

Под системой инновационного менеджмента предприятия обычно понимают процесс подготовки и принятия управленческих решений, цель которого – поддержка и развитие инновационно-технологического потенциала. Такая система направлена, прежде всего, на создание инновационных продуктов и их рыночную коммерциализацию. [184]

Вместе с тем до настоящего времени не решен целый ряд теоретико-методологических вопросов исследования систем креативно-инновационного менеджмента предприятий применительно к специфике условий становления

инновационно-информационной экономики. К таким специфическим особенностям, прежде всего, относятся:

- во-первых, постоянные изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации как следствие перехода экономики страны к инновационно-информационному способу производства и потребления;

- во-вторых, усложняющиеся системно-технологические, системно-организационные, системно-экономические, системно-информационные и иные связи элементов инновационного менеджмента на предприятии, анализ и развитие которых невозможно осуществлять без масштабного использования адекватной системной методологии;

- в-третьих, ускоряющийся процесс внедрения новейших достижений научно-технического прогресса, проявляющийся в повышении темпов и сокращении сроков замены устаревших технологий, оборудования, экономических, организационных и иных процессов на более современные вызывает необходимость широкого использования в практике принятия управленческих решений новых, так называемых, креативных технологий;

- в-четвертых, систематические обновления и трансформации в содержании, механизмах, технологиях, техниках, инструментах и методах самостоятельного принятия на предприятиях эффективных нестандартных (некопируемых) управленческих решений требует использования на предприятиях соответствующих методик и методов.

Решение проблем повышения эффективности систем креативно-инновационного менеджмента предприятий с учетом вышеперечисленных особенностей их развития в условиях инновационно-информационной экономики требует уточнения ряда теоретико-методологических положений.

Первое положение: системы креативно-инновационного менеджмента предприятий - креативные системы.

Система креативно-инновационного менеджмента – прежде всего креативная система управления инновационным процессом и инновационной деятельностью на предприятиях.

Креативная система инновационного менеджмента – это нестандартная, оригинальная, не копируемая система, созданная для конкретной организации с учетом ее специфики и неповторимости. Такая креативная система в управлении создается руководством и собственниками организаций для использования в данной конкретной организации на основе поиска креативных высокоэффективных путей (мероприятий) достижения корпоративных целей и выполнения корпоративной миссии. Креативная система инновационного менеджмента предприятия – это единая, целостная система, включающая в себя анализ задач; постановку задач; решение задач.

Креативные системы инновационного менеджмента предприятий представляют собой динамичные системы. С развитием научно-технического прогресса, техники, технологии, социально-экономических отношений они развиваются и трансформируются.

Поскольку инновационная деятельность и инновационные процессы в условиях неопределенности должны постоянно приспосабливаться к изменяющимся предпосылкам и факторам, креативные системы инновационного менеджмента предприятий являются адаптивными системами.

Креативные системы инновационного менеджмента предприятий относятся к управляемым, то есть кибернетическим системам.

Второе положение: эффективным инструментом решения проблем креативно-инновационного менеджмента предприятий является системно-креативный подход.

Постоянное ускорение научно-технического прогресса, усложняющееся многообразие технико-технологических, организационно-экономических, социально-психологических и иных связей между основными элементами инновационного менеджмента, систематически изменяющиеся качественные состояния и количественные характеристики инновационных процессов в условиях информационного технологического способа производства в известной степени трансформируют функции, что проявляется в новых требованиях к содержанию инструментов и методов в сфере креативно-инновационного менеджмента.

Наряду с традиционными методами и технологиями принятия управленческих решений следует использовать вышеперечисленные методы.

Третье положение: формирования креативных систем инновационного менеджмента на предприятиях требует организации соответствующей подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации менеджеров, работающих в сфере управления инновационной деятельностью на предприятиях. Это положение является одним из принципиальных базисных положений повышения эффективности управления инновационной деятельностью и инновационным процессом на предприятии.

Эффективность функционирования системы инновационного менеджмента в значительной степени связана с личностными и межличностными особенностями кадров, осуществляющих управленческую деятельность в сфере инноватизации. Это означает, что управленец, осуществляющий деятельность в сфере инновационного менеджмента, должен обладать специфическими профессионально-психологическими качествами личности менеджера и, прежде всего, нестандартностью, творческой раскрепощенностью, способностью к стратегическому прогнозированию и планированию. Эти и другие качества личности становятся принципиальными, поскольку инновационная деятельность возможна лишь при условии свободы нравственно-эмоционального состояния личности управленца.

3.2. Разработка модели отраслевой консалтинговой ассоциации как инструмента внедрения управленческих новаций на предприятиях промышленности

Ускорение внедрения достижений научно-технического прогресса, объективная необходимость адаптации новационных инструментов и методов менеджмента к тем или иным специфическим особенностям различных предприятий и организаций требует наряду с созданием систем креативного менеджмента на предприятиях обеспечения их многообразной, всесторонней научно обоснованной информацией и рекомендациями.

Все это обуславливает необходимость формирования специфических особых механизмов адаптации управленческих инноваций к постоянно изменяющимся интересам и запросам потребителей.

Перманентная потребность в совершенствовании организации и управления производством в современных условиях также обуславливает необходимость предприятий в оказании им соответствующих квалифицированных консультаций со стороны высококвалифицированных специалистов в тех или иных сферах практической управленческой деятельности предприятий. Формой организации оказания квалифицированных консультаций являются консалтинговые услуги.

Вместе с тем ввиду разнообразия содержания консалтинговой деятельности в настоящее время среди ученых и практиков существуют различные представления о сущности и содержании консалтинга.

Так, в энциклопедии инвестора под консалтингом (консультированием) подразумевается вид деятельности по консультированию руководства и управленческого персонала предприятий и организаций по различным вопросам в сфере коммерции, юриспруденции, финансов, техническим и технологическим вопросам, вопросам, связанным с экспертной деятельностью. «...Консалтинг — это управленческое консультирование...», которое оказывают внешние консультанты в целях решения тех или иных проблем развития организации.[180]

Как правило, управленческие консультации осуществляются консалтинговыми компаниями, специализирующимися на отдельных направлениях деятельности.

Под консалтингом также понимается специфический вид интеллектуальной деятельности, которая направлена на анализ и выявление проблем, а также обоснование перспективных направлений использования достижений научно-технического прогресса разнообразных новационных моделей организационно-экономических и организационно-управленческих мер, направленных на решение выявленных проблем.[192]

В широком смысле под консалтингом принято принимать определенный вид деятельности, направленной на обоснование перспективных задач развития использования организационно-экономических, технических, технологических, управленческих, социальных, экологических и иных новаций с учетом конкретных проблем и условий, имеющих на предприятии.

Цель консалтинга – анализ, разработка и обоснование целесообразности и возможности применения достижений научно-технического прогресса, а также организационно-управленческих, социально-экономических, экологических и других мероприятий и решений с учетом объекта и предмета организаций и отдельных клиентов.

Предметом в управленческом консалтинге служат процессы изменений, осуществляемых на основе использования различных инструментов и методов, дающих возможность осуществить необходимые изменения.

В настоящее время в российской практике выделяют следующие наиболее популярные направления (виды) консалтинга. Это аудит, налоговый консалтинг, юридический консалтинг, финансовый консалтинг, IT-консалтинг, кадровый консалтинг, управленческий консалтинг и др.[192]

К основным задачам управленческого консалтинга относятся;

- разработка концептуальных направлений, стратегий, программ, решение поставленных задач;

Объективная необходимость привлечения консультантов в качестве профессиональных экспертов с целью выработки наиболее эффективных решений проблем развития предприятий и организаций обусловлена, прежде всего: огромными объемами информации и необходимостью привлечения различных специалистов за очень короткое время для решения сложнейших задач, с которыми предприятие самостоятельно из-за отсутствия специалистов, сжатости сроков, существенных затрат на подготовку, обучение специалистов и т.д. справиться не может.

Под управленческим консалтингом обычно понимается интеллектуальная деятельность консультантов, направленная на решение целого ряда проблем, связанных с проблемами организации управленческой деятельности в самых различных сферах.

Необходимость осуществления управленческого консалтинга на предприятии становится необходимой тогда, когда в процессе функционирования предприятия ухудшаются результаты его деятельности и становятся невыполнимой достижение намеченных целей и задач развития предприятия.

Как правило, в подобных ситуациях консалтинг включает различного рода деловую активность, различные технические, технологические, организационные, управленческие, финансовые, правовые и юридические психолого-социальные, социологические и иные аспекты. В результате проведенного исследования разрабатываются и обосновываются мероприятия – рекомендации, направленные на достижение стратегических целей и повышения эффективности деятельности предприятия и всех его подразделений.

К наиболее часто встречающимся организационно-управленческими проблемам на предприятиях промышленности следует отнести:

- отсутствие единых эффективных команд персонала менеджеров и топ-менеджмента, обеспечивающих креативные концепции бизнес-прорыва в условиях непредсказуемости, кризисных и чрезвычайных ситуаций, турбулентности рыночной экономики;

- отсутствие эффективных механизмов принятия нестандартных, не копируемых управленческих решений в процессе разработки программ развития предприятий, в том числе и инвестиционных;

- отсутствие необходимого числа и уровня квалификации управленческих кадров высшего, среднего и низшего звена, как результата отсутствия эффективных механизмов мотивации закрепления кадров, что приводит к их переманиванию конкурентами;

- отсутствие четкой стратегии развития и механизмов концентрации ресурсов и конкурентных преимуществ предприятия для достижения целей;

- проблема формирования эффективного маркетинга, стремление производить наилучший продукт, а не создание высокоэффективной системы продаж;

- проблема оценки стоимости бизнеса и определение факторов ее повышения;

- отсутствие системы эффективных инструментов планирования, организации, мотивации, контроля;

- отсутствие инструментов обоснования и реализации оригинальных конкурентных преимуществ предприятий, позволяющих проводить концепцию агрессивной политики, вытесняющей конкурентов в сегменте рынка;

- низкий уровень профессионализма финансовых и маркетинговых служб, не способных найти эффективные источники и механизмы, обеспечивающие привлечение необходимых финансовых средств в целях реализации инвестиционных проектов и др.[192]

Широкое использование управленческого консалтинга и прежде всего привлечение к этой работе высококвалифицированных консультантов в процессе деятельности предприятий объясняется целым рядом преимуществ работы профессиональных консультантов, главными из которых являются:

- наличие уникального и богатого опыта и знаний инструментов решения проблем клиентов;

- глубокое и всестороннее знание теоретических, методических и практических аспектов решаемых ими проблем;

- непредвзятость, объективность и достоверность осуществляемых ими оценок сложившейся проблемной ситуации на предприятиях;

- способность выявить сущность проблем, отделить их от второстепенных, а также определить механизмы, определяющие негативные тенденции развития предприятий;

- обеспечивают концентрацию внимания на конкурентных преимуществах организации в результате командного генерирования инновационных идей определить дополнительные резервы повышения эффективности предприятия;

- достоверно обосновать и убедительно довести до руководства предприятий аргументы в пользу выбора и реализации путей решения проблемы, обосновать и дать критическую оценку уже принятым и реализуемым решениям, определить способы убедительного доведения предлагаемых решений для персонала предприятий и обеспечить механизмы мотивации, обеспечивающие взаимодействие менеджеров и исполнителей;

- обеспечивают заметное сплочение взаимопонимание и эффективное взаимодействие между ключевыми работниками организации;

- совместно с персоналом организации генерируют концепции и идеи позитивных изменений в процессе командной работы и обеспечивают консолидацию усилий кадрового потенциала организации;

- осуществить передачу знаний в процессе консалтинга и обеспечить повышение квалификации кадров предприятия.[192]

Наукой и практикой выработаны исходные методические принципы эффективной деятельности консультантов в процессе оказания консалтинговых услуг:

- консалтинг осуществляется профессиональными консультантам на условиях, оговоренных с заказчиком;

- консультанты обеспечивают непредвзятую объективную оценку ситуации, сложившейся в организации;

- консультант в процессе консалтинга не занимается оперативными вопросами и не принимают участие в текущем управлении организацией;

- консультант в процессе консалтинга придерживается этических и профессиональных норм взаимодействия с персоналом организации и др.

В настоящее время развитие консалтинговых услуг получило довольно широкое распространение в практике деятельности различных предприятий и организаций отраслей народного хозяйства. Такие консалтинговые фирмы принимают активное участие в разработке и консультировании моделей внедрения в производство различных предприятий технико-технологических, организационно-экономических, социальных, психологических, информационных, экологических и других новаций.

Под их методическим консультированием, руководством и непосредственным участием происходят новационно-внедренческие процессы, посредством них осуществляются тесные научно-производственные контакты с высшими учебными заведениями, научно-исследовательскими организациями, разнообразными инновационными и венчурными предприятиями.

Повышение эффективности деятельности консалтинговых организаций, осуществляющих свою деятельность в тесном взаимодействии с другими организациями и предприятиями требует выработки определенного регламента их взаимной работы. Подобный регламент включает в себя, прежде всего, следующие этапы.

Первый этап: определение списка учреждений, предприятий и организаций, принимающих участие в процессе сбора, обработки и передачи информации другим предприятиям.

Второй этап: уточнение форм профессиональной деятельности и организации консалтингового процесса на основе взаимодействия между различными организациями и учреждениями, принимающими участие в работе консалтинговых структур, а также определение системы эффективной мотивации и стимулирования их деятельности.

Третий этап: утверждение форм организации, сбора, обработки, передачи информации и ее консалтинговое сопровождение со стороны консультантов, а также организация процессов внедрения научно обоснованных предложений.

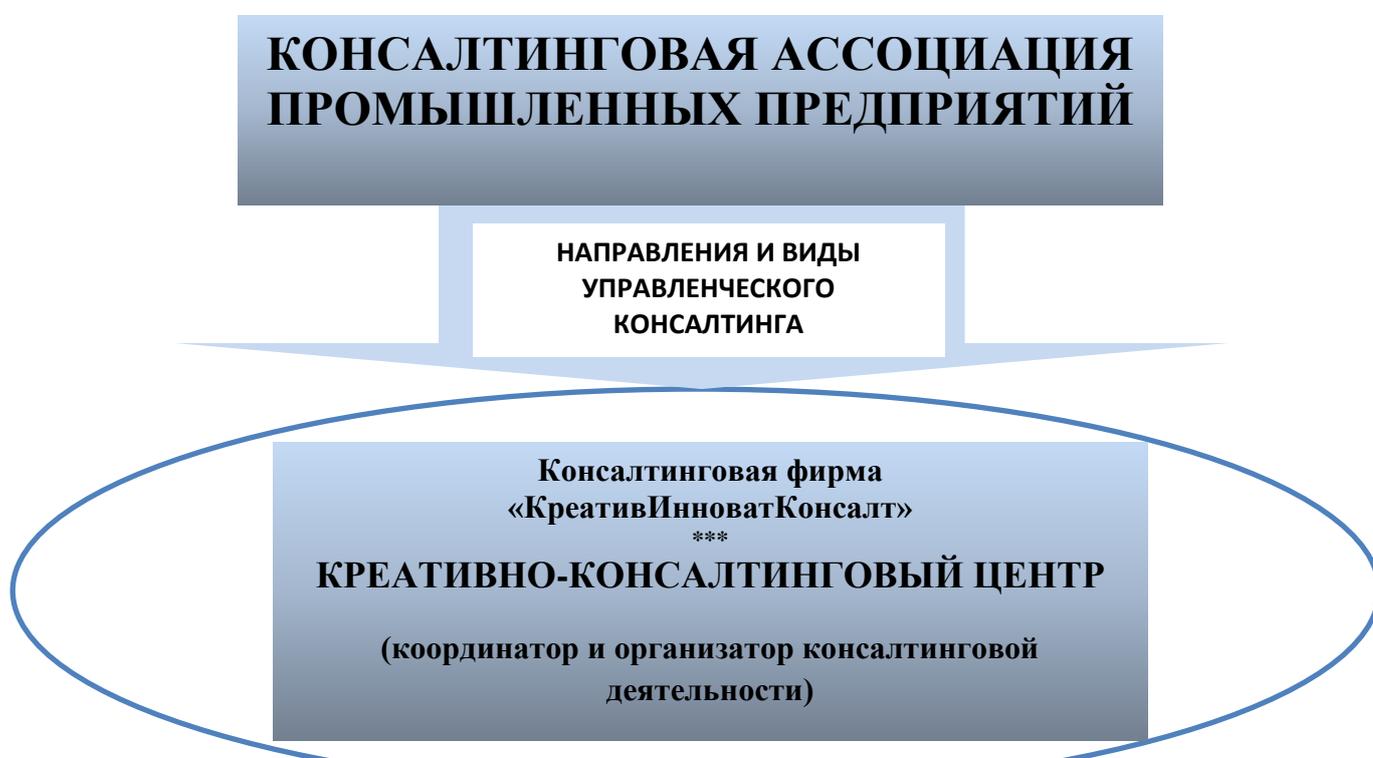
Головное консалтинговое учреждение осуществляет методологическое и методическое руководство всего консалтингового процесса и непосредственно участвует:

в обосновании и целей и задач консалтинговых проектов;

в выборе на основе работы экспертных команд эффективных стратегий решения поставленных задач, обосновании содержания разрабатываемых мероприятий;

Схема 8

Модель отраслевой консалтинговой ассоциации в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности¹⁹





в организации оформления проектных документов консалтинговых услуг;
 в определении состава участников консалтингового процесса и суммах финансирования;
 в контроле над реализацией хода консалтингового проекта;
 в организации апробации и координации деятельности консалтинговых проектов.

Как видно из предлагаемой схемы⁸, консалтинговая ассоциация промышленных предприятий, куда входят, как промышленные предприятия одной отрасли, так и консалтинговые фирмы, научные организации, высшие учебные заведения, общественные организации и объединения, инновационные предприятия и другие организации, является координатором и организатором консалтинговой деятельности в масштабе, как ассоциации, так и за ее пределами.

Консалтинговая ассоциация промышленных предприятий в соответствии с основными направлениями и видами осуществляемого под ее руководством управленческого консалтинга. Создает консалтинговую фирму «КреативИнноватКонсалт», которая является базой, главным элементом деятельности креативно-консалтингового центра и осуществляет координацию и организацию всей консалтинговой деятельности.

Целью работы консалтинговой ассоциации промышленных предприятий является разработка концепций, основных направлений, программ, планов и мероприятий по реализации консалтинговых услуг в рамках ассоциации и за ее пределами. При этом она принимает активное участие в сборе необходимой информации о потребителях консультационных услуг, а также принимает самое непосредственное участие в их разработке и практической реализации, сопровождая каждый консалтинговый проект высококвалифицированным эскортом экспертов.

Консалтинговая фирма (креативно-консалтинговый центр) «КреативИнноватКонсалт», работающая совместно с учебными заведениями, научно-исследовательскими и общественными организациями, выполняет роль непосредственного координатора и организатора консалтинговой деятельности в рамках консалтинговой ассоциации промышленных предприятий. Она занимается наряду с разработкой вопросов, связанных с рекламой консалтинговых услуг и пропагандой и продвижением достижений научно-технического прогресса в отрасли.

Консалтинговая фирма «КреативИнноватКонсалт» осуществляет прием заявок на консалтинговые услуги и проекты, как от предприятий и организаций консалтинговой ассоциации промышленных предприятий, так и от предприятий, не входящих в нее, организует и непосредственно принимает участие в их разработке, сопровождении и реализации вместе с представителями различных организаций, предприятий и учреждений.

Центральный вопрос разработки и реализации новационных инструментов и методов в управленческой сфере деятельности предприятий определяется непосредственно консультационным советом Ассоциации промышленных предприятий и консалтинговой фирмой «КреативИнноватКонсалт».

После разработки и проведения консультационных проектов консалтинговая фирма «КреативИнноватКонсалт» осуществляет в соответствии с договором проведение мониторинга результатов внедряемых мероприятий.

3.3. Отраслевые особенности и проблемы внедрения управленческих нововведений в рамках креативно адаптивного менеджмента на предприятиях цементной промышленности

В качестве объекта исследования, апробации теоретико-методических положений по разработке и реализации систем креативного менеджмента на промышленных предприятиях были выбраны предприятия цементной промышленности.

При выборе предприятий данной отрасли промышленности в качестве объекта апробации мы исходили из следующих положений:

- во-первых, предприятия цементной промышленности в современных экономических условиях являются одной из важнейших ключевых отраслей экономики Российской Федерации, которые в ближайшее время потребуют серьезной перестройки, в том числе организационно-управленческой деятельности. Это связано, прежде всего, с реализацией экономической политики Правительства РФ на переориентацию общественного производства страны на стратегию импортозамещения и широкомасштабного развития отечественного производства. Естественно, что роль предприятий цементной отрасли как базовой отрасли строительства новых и реконструкции старых объектов в этих условиях неизмеримо возрастет и потребует решения многих новых, ранее неизвестных, в том числе и организационно-управленческих проблем;

- во-вторых, с увеличением и расширением масштабов строительства и освоением новых производственных мощностей предприятий народного хозяйства в различных регионах и отраслях потребует резкого увеличения объемов производства и повышения качества цемента на основе инновационного развития, внедрения новейших достижений научно-технического прогресса, что, в свою очередь, потребует серьезного пересмотра концепций, стратегий, программ и планов их развития, основанных на принципиально новых методологических принципах;

- в-третьих, нарастающая высокая турбулентность процессов социально-экономического развития, перманентно возникающие финансово-экономические и инновационно-технологические кризисы требуют создания на предприятиях систем

адаптивного управления, способных молниеносно решать возникающие проблемы на основе принятия нестандартных, оригинальных, а, зачастую, не копируемых, но высокоэффективных решений.

Все перечисленные задачи эффективного развития предприятий цементной промышленности в условиях импортозамещения потребуют решения таких принципиально новых, ранее не решаемых задач, как: а) разработка и реализация инновационных (зачастую, оригинальных и не копируемых) стратегий развития предприятий и отрасли в условиях непредсказуемости и неопределенности ситуации, складывающейся с внешнеэкономическими санкциями; б) создание на предприятиях управленческих структур, способных молниеносно принимать и реализовать эффективные управленческие решения в условиях чрезвычайных и кризисных ситуаций.

Решение перечисленных выше задач является прямой функцией креативного менеджмента предприятий. От того, насколько эффективно будут решены поставленные задачи по формированию эффективных систем креативного менеджмента на промышленных предприятиях цементной отрасли, будет зависеть успех реализации стратегии импортозамещения и повышения эффективности социально-экономического развития экономики народного хозяйства Российской Федерации.

В настоящее время тенденция увеличения производства цемента во всем мире ежегодно оценивается примерно в 3%.

Если в 2004 г. объемы производства цементной промышленности в мире оценивались в 2,2 млн т цемента, то по прогнозам к 2020 г. объемы цементного производства должны составить порядка трех млрд т цемента, из них порядка 2,5 млрд тонн в странах Восточной Европы, Латинской Америки, Азии и Ближнего Востока. В настоящее время цементная промышленность в мире контролируется транснациональными корпорациями. Об этом свидетельствует тот факт, что порядка 84% рынка цемента на территории североамериканских государств находятся в руках крупных международных компаний. В Западной Европе эта цифра составляет примерно около 70%. [26]

В последние десятилетия Российская Федерация занимает пятое место в мире по наличию производственных мощностей цементной промышленности и шестое место в мире по объему производства цемента. Сегодня РФ по объемам производства цемента опережает такие страны, как США, Индия, Япония, Китай, Южная Корея.

В настоящее время в Российской Федерации имеется 49 заводов из них действующих и производящих цемент – около 45. Общая суммарная годовая мощность производства цементных заводов составляет 69,0 миллионов тонн.

В настоящее время наблюдается недогрузка производственных мощностей цементных заводов. По оценкам экспертов, они загружены лишь на 55-60%.

В цементной промышленности Российской Федерации наблюдается увеличение износа основных производственных фондов. Так, по оценкам экспертов, примерно 60% основных фондов цементных предприятий страны используются более 30 лет.

По оценкам экспертов, если, в целом, износ основных фондов промышленности составляет около 65%, то износ активного оборудования достигает порядка 70%.

По показателю среднедушевого годового потребления цемента на жителя страны (313 кг чел./ год) Российская Федерация отстает от Испании (1050 кг чел./ год), Китая (440 кг чел./ год), Соединенных Штатов Америки (425 кг чел./ год). [134]

К началу 2010 гг. в связи с расширением промышленного и жилищного строительства наблюдалась тенденция роста инвестиций в развитие цементной промышленности во всех регионах Российской Федерации.

В последние предкризисные годы предприятия цементной промышленности Российской Федерации имели относительно устойчивые темпы развития, что в значительной степени дало возможность преодолеть кризисные явления в отрасли в середине 90-х гг. XX в.

Кризис 2008 г. существенным образом повлиял на производство цементной продукции, особенно в последние три посткризисных года. За три посткризисных

года производство цемента в стране возросло на 11,4% и составило 56,1 миллионов тонн.

В настоящее время в стране примерно 45 цементных заводов, общая проектная мощность которых составляет 69,2 млн т/год. Причем в последние годы рост производства цемента составлял ежегодно около 7%.

В соответствии с данными Федеральной государственной службы статистики, объемы производства цемента в 2014 г., в сравнении с 2013 г., возросли на 3% и составили 68442 тыс. т. [188]

По показателям среднедушевого потребления цемента Российская Федерация имеет показатель 313 килограммов в расчете на одного человека в год. Справедливости ради следует отметить, что в Испании этот показатель составляет 1050, Италии - 687, в Китае - 440 кг, США – 425. [134]

Предприятия этой отрасли промышленности в мире развиваются динамично. В настоящее время объемы ежегодного прироста цементного производства во всем мире оставляли 3%. По прогнозам к 2020 г. объемы производства цемента в мире достигнут 3 млрд тонн. В настоящее время крупнейшими международными компаниями контролируются порядка 45% всемирного рынка цемента.

В последние годы, несмотря на кризисные явления, в экономике продолжалось увеличение инвестиций и развитие промышленного и жилищного строительства в Российской Федерации. Этот процесс, в конечном итоге, обусловил рост спроса и потребления цемента в различных регионах страны.

Перевод предприятий цементной промышленности на новые «сухие» технологии дает возможность осуществить значительную экономию, с одной стороны, топливно-энергетических ресурсов, с другой, существенно повысить производительность работы предприятия.

Переход на новые прогрессивные технологии производства цемента. А также использование современного высокоэффективного и высокотехнологичного оборудования требует адекватных изменений в системе управления предприятий.

В настоящее время в развитии предприятий цементной промышленности прослеживается тенденция укрупнения производства на основе развития горизонтальных и вертикальных интеграционных процессов, что является

важнейшим фактором повышения конкурентоспособности предприятий. Вместе с тем, как свидетельствует анализ, интеграционные процессы нередко приводят к излишнему усложнению систем управления предприятиями, что проявляется в таких негативных явлениях и проблемах, как:

- рассогласованность долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей развития предприятий с текущими оперативными бизнес-интересами;

- снижение оперативности, потеря адаптивности и гибкости управляющей и управляемой систем предприятий к изменениям внешней и внутренней среды как следствие чрезмерной централизации функций менеджмента (управление персоналом, управление маркетингом, управление финансами, управление внешнеэкономической деятельностью и др.) в управляющих компаниях;

- как следствие концентрации и централизации управленческих функций у управленческого персонала наблюдается потеря гибкости и оперативности в управлении подразделениями предприятий и рост операционных затрат управляющих компаний. [8]

Как показывает передовой мировой опыты предприятий цементной промышленности, цементных заводов в Европе и Соединенных Штатах Америки в практике управления компаний, холдингов применяются модели, в основе которых лежит выделение и передача многих стандартизованных процессов от функций холдинга (управляющей компании) в так называемые, центры сервиса. В результате чего управляющие компании концентрируют свою деятельность и функции на управлении основными бизнес-процессами. В результате такой узкой специализации управляющие компании добиваются значительного снижения издержек на вспомогательных процессах и повышают их качественные характеристики.

В результате передачи ряда функций вспомогательных процессов возникает ряд проблем, связанных с интеграцией, координацией деятельности Центров сервиса с Управляющими компаниями. Такие проблемы предлагается решать путем создания в Центрах сервиса постоянно функционирующих организационно-методических комплексов контроллинга. При этом необходимо четко обосновать систему взаимоотношений руководящих органов и комплекса контроллинга с

управляющей компанией. При этом приоритетными целями должны служить цели промышленных предприятий и управляющих компаний.

В результате формирования подобной модели функций и взаимоотношений непосредственно цементных заводов, управляющих компаний, Центров сервиса и руководящих органов комплекса контроллинга должна быть уточнена принципиальная схема организационной структуры управления, основу которой должен составлять переход от управления персоналом функциональных подразделений на предприятиях к структуре управления аналогичными функциями, реализуемыми за пределами организационной структуры предприятия.

Принципиальное отличие предлагаемой схемы от аутсорсинга состоит в том, что при аутсорсинге, как правило, нет влияния управляющей компании (холдинга) на самостоятельные предприятия, являющиеся юридическими лицами и оказывающими соответствующие услуги. В условиях же функционирования Центра сервиса, которые являются юридическим лицом, управляющая компания (холдинг) принимает участие в уставном капитале.

Изучение и обобщение научной литературы и наши собственные исследования позволили уточнить основные проблемы эффективного развития предприятий цементной промышленности в Российской Федерации.

Проблема I. Следует констатировать, что в настоящее время производительность труда на предприятиях цементной промышленности остается низкой. Это явилось следствием серьезной отсталости в техническом отношении цементных заводов. На сегодня большинство предприятий промышленности характеризуется низким уровнем автоматизированных технологических процессов.

Проблема II. Другой проблемой повышения эффективности производства цементной промышленности является отсталая структура предприятий цементной отрасли, о чем свидетельствует опыт передовых зарубежных производителей. В настоящее время в современной структуре российских предприятий цементной отрасли продолжают оставаться ремонтные, транспортные, строительные и иные вспомогательные и обслуживающие производства. Зарубежный же опыт свидетельствует о том, что более эффективно эти функции передавать сторонним предприятиям на аутсорсинг.

Проблема III. Проблемы высокой степени износа основных производственных фондов на предприятиях цементной промышленности, замена которых необходима в самое ближайшее время технической модернизации цементной промышленности в соответствии с новейшими технологическими достижениями в отрасли являются одной из актуальнейших проблем.

Если эта проблема в ближайшие годы не будет решена, народное хозяйство России будет иметь хронический дефицит цемента. В ближайшее время необходима техническая и технологическая реконструкция цементной промышленности.

Проблема IV. В настоящее время для деятельности предприятий цементной промышленности сложились тяжелые экономические условия: а) высокий уровень физического и морального износа оборудования (до 70% по предприятиям отрасли); б) отсутствие необходимых инвестиций в отрасль.

Проблема V. Неблагоприятные макроэкономические условия и прежде всего систематически возрастающие тарифы естественных монополий составляют в себестоимости производства цемента до 60%.

К наиболее актуальным проблемам, сложившимся в системе управления на цементных заводах страны, явились:

- недостаточное внимание к проблемам стратегического управления развитием цементных заводов, вопросам учета и контроля организационно-управленческих и производственных процессов при систематическом решении вопросов, связанных с оперативным управлением;

- несовершенство информационной поддержки важнейших организационных и производственных процессов управления как следствия устаревших управленческо-информационных технологий на предприятиях

- отсутствие эффективной системы материальной и моральной заинтересованности, мотивации, стимулирования деятельности персонала, нацеленных, во-первых, на перспективы развития предприятия, во-вторых, на специфику учета сезонности спроса на производимый цемент.

К другим организационно-управленческим проблемам относятся проблемы кредитования предприятий, экологизация их производственной деятельности, социально-трудовые и иные проблемы.

Перевод производства цемента на предприятиях на сухой способ связан с дальнейшим увеличением затрат в технико-технологическую модернизацию производства. Объясняется это прежде всего высокой стоимостью предоставляемого кредита. До настоящего финансово-экономического кризиса в РФ, который явился следствием экономических санкций со стороны западных государств, ставка кредита составляла порядка 12,0% годовых. Становится очевидным, что в условиях современного кризиса эта процентная ставка будет еще выше. Для предприятий цементной промышленности такая процентная ставка не позволяет обеспечивать необходимый уровень рентабельности производства цемента для возврата кредитов. [135]

Обобщение передового мирового опыта убедительно свидетельствует о том, что современные стратегии устойчивого и эффективного развития предприятий цементной промышленности должны включать сбалансированную систему экономических, социальных и экологических направлений. Реализация перечисленных трех направлений объясняется объективной необходимостью принципиальных изменений во внешних условиях деятельности цементных предприятий. Во-первых, это формирование эколого-ориентированных рынков сбыта предприятий цементной промышленности, во-вторых, решения социальных проблем работников цементных заводов, связанных, как с условиями труда, так и с повышением их благосостояния и повышения уровня жизни, в-третьих, дальнейшее совершенствование организации и управлением цементным производством, направленное на сокращение издержек при повышении качества производимой продукции с учетом новейших требований современного рынка и новейших достижений научно-технического прогресса в данной отрасли промышленности. В настоящее время в передовых странах мира одним из стратегических направлений развития предприятий цементной промышленности является повышение уровня экологичности цементного производства. В западных странах эта стратегия реализуется через концепцию, так называемого Грин контроллинга (экологический контроллинг). Эта концепция предполагает, что заводы-производители цемента на основе инициатив берут на себя значительно более высокие экологически

нормативы и стандарты, определяемые в настоящее время государством. Подобная стратегия реализуется предприятиями по следующим основным направлениям:

- во-первых, оценка рисков и возможностей освоения наиболее повышенных экологических стандартов и нормативов;
- во-вторых, научно обоснованная разработка производимой предприятием более экологически чистой продукции цементных заводов;
- в-третьих, оценка заинтересованности и финансовых возможностей потребителей приобретать экологически безопасную, но дорогостоящую продукцию цементных заводов;
- в-четвертых, объективная оценка прямых и косвенных негативных последствий деятельности предприятия на окружающую природную среду;
- в-пятых, разработка технико-технологических требований к экологизации технологических процессов и продукции, производимой на цементных заводах с учетом развития интеграционных процессов и формирования соответствующих холдингов;
- в-шестых, обоснование предложений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда, направленных на повышение качества производимой экологически ориентированной продукции;
- в-седьмых, обоснование предложений по повышению экономии воды в процессе производства цемента и существенного сокращения использования опасных для здоровья человека сырья и материалов, а также выбросов в воздушное пространство CO₂ и т.п. [8]

В соответствии с выдвигаемыми концепциями достижение целей повышения эффективности развития предприятий цементной промышленности в ближайшие годы может быть обеспечена в результате увеличения объемов выпускаемой цементной продукции примерно на 20-30 процентов. Стратегическим направлением достижения подобных результатов является модернизация и реконструкция, предполагающая расширение видов выпускаемой продукции и повышения ее качества. Дальнейшее развитие отрасли в стране, связанное с необходимостью увеличения объемов производимого цемента, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах, предполагает строительство новых предприятий в

соответствии с реализацией имеющихся проектов. Вместе с тем при этом следует отметить, что строительство новых предприятий связано с решением ряда проблем. Первая и основная из них на сегодняшний день связана с объемами инвестиций. Разработка проекта и строительства цементного предприятия, основанного на новейших достижениях научно-технического прогресса, использующего современные технологии и производительность которого будет составлять полтора миллиона тонн в год, обойдется в 300-350 миллионов долларов, при этом срок строительства составит не менее пяти лет помимо пуско-наладочного периода. В качестве альтернативы в условиях финансово-экономического кризиса и экономических санкций со стороны зарубежных государств следует рассматривать модернизационные стратегии развития предприятий цементной промышленности, реализация которых обеспечит увеличение объемов и повышения качества производства цемента, снижение его себестоимости, позволит сэкономить топливно-энергетические ресурсы и обеспечить экологизацию производства.

Реализация стратегии формирования новационных управленческих концепций развития предприятий цементной промышленности наряду с модернизационными стратегиями развития и повышения их эффективности может быть осуществлена в результате их индивидуальной адаптации к особенностям конкретных предприятий цементной промышленности.

При этом основными направлениями в процессе реализации данной стратегии должны являться:

- повышение технико-технологического уровня и высокая технологическая дисциплина;
- внедрение высокотехнологичных теплообменных устройств, характеризующихся интенсивностью теплопередач, позволяющих обеспечить повышение производительности этих печей на 10%, а расход топлива сократить на 5-10%;
- повышение уровня использования отходов технологических процессов, используемых в качестве вторичного топлива и минеральных добавок;
- сокращение удельного веса использования газообразных топлив в топливном балансе цементных заводов;
- сокращение производственных издержек на основе минимизации расходов используемого сжатого воздуха;

- возведение современных терминалов по приемке и отгрузке импортной и экспортной продукции;

- разработка и внедрение систем управления качеством продукции на предприятиях цементной промышленности и др. [113]

К наиболее актуальным проблемам управления промышленными предприятиями цементной промышленности следует отнести:

- укрупнение предприятий и концентрация функций управляющих компаний, что связано с возрастанием издержек на реализацию управленческих функций;

- отсутствие баланса в вопросах стратегического и оперативного управления предприятиями, поскольку многие вопросы планирования и контроля являются недостаточно обоснованными и носят зачастую формализованный характер;

- отсутствие систематического мониторинга и информационной поддержки технологических процессов управления производством на цементных заводах;

- недостаточно проработанная и эффективная системы материального и морального стимулирования работников предприятий в наиболее напряженные периоды спроса на цементную продукцию и др. [133]

3.4. Основные направления реализации мероприятий системы креативно адаптивного менеджмента на промышленном предприятии

Разработка организационно-управленческих мероприятий в системе креативного менеджмента нами осуществлялась на базе одного из типичных предприятий цементной промышленности ОАО «Новотроицкий цементный завод» по следующим этапам:

а) анализ сложившегося состояния, ресурсного обеспечения, внешних и внутренних условий и факторов развития предприятия и выявление на этой основе ключевых организационно-управленческих проблем в системе креативного менеджмента;

б) разработка концепции организации инновационной управленческой деятельности предприятий цементной промышленности на базе создания Консалтинговой ассоциации промышленных предприятий;

в) определение приоритетных направлений разработки и внедрения организационно-управленческих креативно-инновационных нововведений в системе креативность менеджмента предприятия;

г) разработка содержания мероприятий в рамках программ реализации приоритетных организационно-управленческих инноваций;

д) оценка эффективности мероприятий системы креативного менеджмента.

Рассмотрим содержание каждого из перечисленных этапов.

а) Анализ сложившегося состояния деятельности ОАО «Новотроицкий цементный завод».

Концептуальная модель реализации мероприятий системы креативного менеджмента промышленного предприятия апробирована на примере типичного промышленного предприятия цементной отрасли ОАО «Новотроицкий цементный завод».

Открытое акционерное общество «Новотроицкий цементный завод» основан 21 октября 1954 года. В дальнейшем, в ноябре 1992 г. в результате приватизации Государственное предприятие «Новотроицкий цементный завод» стало акционерным обществом открытого типа, осуществляющего, следующие основные виды деятельности:

- производство цемента и других вяжущих веществ, стройматериалов;
- разработка месторождений полезных ископаемых открытым способом;
- коммерческо-посредническая внешнеэкономическая деятельность и иные виды деятельности, не противоречащие законодательству Российской Федерации.

ОАО «Новотроицкий цементный завод» выпускает 12 видов цемента, которые применяются для изготовления бетонов и железобетонных конструкций, для изоляции пластов в нефтяных и газовых скважинах, для бетонных покрытий автомобильных дорог и аэродромов, железобетонных труб и два вида минерального порошка, применяемого для асфальтобетонных покрытий и асфальтобетонных смесей.

Мощность завода 1 297 тысяч тонн цемента в год (при производстве низкомарочного цемента). Производство цемента на заводе организовано по мокрому способу, позволяющему регулировать минералогический состав цемента путем ввода в сырьевую смесь корректирующих добавок.

В своем составе цементный завод имеет комплекс основных и вспомогательных цехов. Основные цеха цементного завода специализируются по

технологическому признаку, т.е. выполняют отдельные части общего технологического процесса (добыча, подготовка сырья, обжиг, помол, упаковка и отгрузка). Они связаны в единую поточную систему, разделенную на параллельно работающие технологические линии.

В рамках производственной кооперации ОАО "НЦЗ" установило устойчивые хозяйственные связи с Аккермановским рудником (ЮУГПК), предприятиями: ООО «Сандин» республики Башкортостан, ОАО «Уральская сталь» (г. Новотроицк), ОАО «Гайский ГОК» (г. Гай).

Деятельность ОАО "НЦЗ" направлена на производство конкурентоспособной продукции и осуществление эффективных продаж, способствующих развитию бизнеса. С этой целью 14 июля 2006 года на предприятии была введена в действие Система Менеджмента Качества, согласно требованиям международного стандарта ISO 9001:2000. В октябре 2006 года аудиторами BSI 18.

В целях оптимизации технологии производства цемента, повышения качества выпускаемой продукции, а также оптимизации ее себестоимости, предприятием регулярно осуществляется модернизация и реконструкция основного технологического оборудования.

Продолжается строительство и модернизация объектов: Кирпичной дымовой трубы № 1, системы газораспределения и автоматики безопасности газопотребляющего оборудования вр. печей № 1,2,3, цементной мельницы № 4, реконструкция водовода технического, строительство ОАО «НЦЗ» расширение дробильно- сортировочная установка, строительство системы водоснабжения базы отдыха «Урал», техническое перевооружение здания дробильного отделения известняка 1-4 этаж, одноэтажного здания цементного силоса литер В41 , 1-2 этажного здания шлакосушильного отделения инв. № 18.

Систематически осуществляются мероприятия по охране окружающей среды.

В настоящее время природоохранная деятельность в ОАО «НЦЗ» ведется в соответствии с требованиями природоохранного законодательства России и направлена на сохранение природной сферы, рационального использования природных ресурсов, предотвращения негативного воздействия на окружающую среду и ликвидацию последствий этого воздействия.

Природоохранная деятельность на предприятии ведется в следующих основных направлениях:

обеспечение соответствия выпускаемой продукции экологическим показателям;

контроль за технологическими этапами производства, при которых возможно появление газообразных, жидких и твердых промышленных отходов, загрязняющих и вредно воздействующих на окружающую среду;

внедрение высокоэффективных установок для очистки промышленных выбросов, эффективная эксплуатация действующих установок очистки газов, повышение технологической дисциплины на производстве;

обеспечение сбора, использования, обезвреживания и утилизации промышленных отходов;

разработка мероприятий, направленных на улучшение состояния экологической безопасности и предотвращения вреда, наносимого окружающей среде;

обеспечение функционирования системы экологического контроля;

осуществление текущих и капитальных ремонтов технологических агрегатов и оборудования природоохранного назначения, снижение удельных расходов материальных и энергетических ресурсов.

озеленение и благоустройство территории предприятия.

На цементном заводе большое внимание уделяется повышению профессионального образования рабочих и служащих, квалификации, освоению вторых профессий. Наряду с обучением на производстве работники завода успешно обучаются без отрыва от основной деятельности в образовательных учреждениях РФ. Некоторые получают второе высшее образование.

Развитие потенциала работников, их профессионального уровня проводится на предприятии в соответствии с созданной системой непрерывного обучения персонала. Кроме проведения профессиональной подготовки кадров, ежегодно проводится внутрифирменное обучение.

Социальная политика предприятия направлена на улучшение условий труда и отдыха работающих, создание микроклимата в коллективе, оказание материальной

и моральной поддержки нуждающимся работникам завода, членам акционерного общества, поддержка ветеранов.

Производственная программа ОАО «НЦЗ» ежегодно формируется с учетом объемов продаж.

Объем производства цемента в 2014 году составил 684 107 тонн, что превысило плановые показатели на 14 107 тонн или на 2,1%.

Объемы производства готовой продукции в 2014 году увеличились на 26 523 т., или 4%, по сравнению с производством 2013 года. Объем отгрузки цемента увеличился на 2,5%, или 17 183 т., (по факту в 2013 году отгружено 663 099 тонн продукции, в 2014 году – 680 282 т.).

Таблица 21

Динамика выработки цемента за 2013-2014 гг.²⁰

Показатель	Ед. изм.	2013 г.	2014 г.	Отклонение	
1. Объем выпуска цемента	т	657 584	684 107	26 523	4,0%
2. Среднесписочная численность по заводу	чел.	919	928	9	1,0%
3. Среднегодовая выработка: на 1 работающего	т/чел.	715,5	737,2	22	3,0%

За анализируемый период обжиг клинкера составил 530 348 т, что ниже плана производства клинкера на 7 300 т (или на 1,36%). По результатам работы за 2014 год производство клинкера составило 469 662 т, что ниже, чем в отчетном периоде на 60 686 т (или на 12,92%).

Выработка на одного работающего в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 22 т/чел и составила 737,2 т/чел, что на 3% выше, чем в 2013 г. Динамика выработки цемента представлена в таблице 21.

Затраты на выпуск цемента составили 1 573 444,16 тыс. руб., что выше уровня прошлого года на 24% или на 301 932,16 тыс. руб.

Себестоимость 1 т средней марки цемента составила 2 312,93 руб./тн., что выше уровня прошлого года на 20,6%. Удорожание цемента составило 395,4 руб. в

²⁰ Составлено по: Годовым отчетам ОАО «НЦЗ» за 2010-2014 гг..

основном за счет удорожания цен на энергоресурсы. Структура затрат себестоимости цемента представлена на рис. 1.

Как видно, наиболее существенными позициями в структуре затрат являются сырье и топливно-энергетические ресурсы, а также расходы по реализации.

Наибольший удельный вес в структуре себестоимости занимают топливно-энергетические ресурсы, которые составляют 32% (509 006 тыс. руб.). В сравнении с 2013г. произошло снижение доли ТЭР в структуре себестоимости (факт 2013 года – 35%; 447 920 тыс. руб.).

Удельный вес затрат на сырье в анализируемом периоде составил 20% (321 183 тыс. руб.), что на 1% выше предыдущего года.

Основным фактором, оказавшим влияние на увеличение затрат по основному сырью и материалам, является увеличение цены закупа отдельных видов сырьевых материалов, а также использование в производстве покупного клинкера.

Структура затрат в себестоимости цемента за 2013 – 2014 гг.²¹

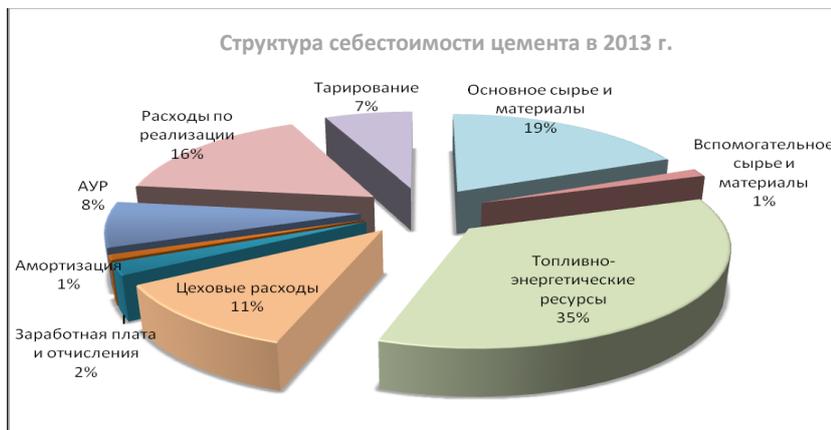


Рис. 1.

²¹ Составлено по: Годовым отчетам ОАО «НЦЗ» за 2010-2014 гг..

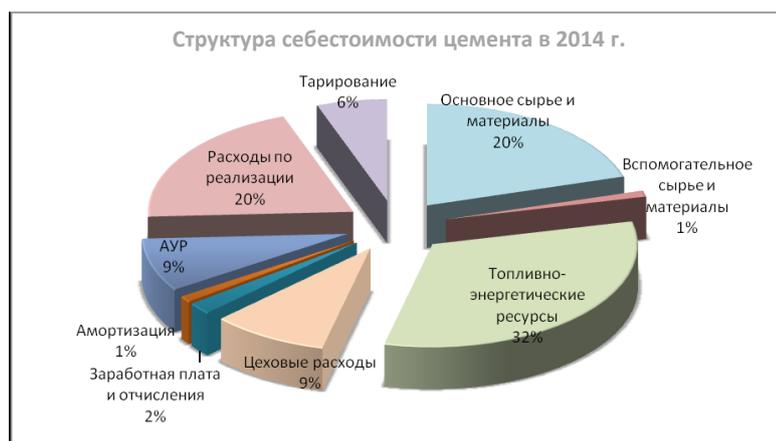


Рис. 2.

Доля цеховых расходов за 2014г. в общей сумме затрат на выпуск цемента составила 9% (144 632 тыс.руб.). Относительно 2013 г произошло снижение их удельного веса на 2%.

На долю затрат по оплате труда и отчислениям от заработной платы основного персонала в себестоимости продукции за 2014г. приходится 2,0% (29 705 тыс. руб.), за 2013 год также 2,0% или 25 788 тыс.руб. Т.е. увеличение затрат на оплату труда не изменило долю заработной платы в структуре себестоимости 2014 года по сравнению с 2013 годом.

За 2014 г удельный вес административно-управленческих расходов в смете затрат составил 9%, что на 1% выше 2013 г (2013 г – 8%).

Удельный вес расходов по реализации увеличился на 4% (2014 год – 20%, 317 448 тыс. руб., 2013 год – 16%, 207 223 тыс. руб.). Увеличение коммерческих расходов произошло за счет увеличения расходов по доставке продукции железнодорожным транспортом (тариф РЖД, аренда вагонов, ставка собственника).

Важным фактором эффективной деятельности предприятия является его кадровый потенциал, его способности эффективно достигать целей развития предприятия.

Движение кадрового потенциала предприятия представлен в таблице 22.

Таблица 22

Анализ использования трудовых ресурсов за 2013-2014гг.²²

№ п/п	Наименование показателей	ед. изм.	2013г.	2014г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
1.	Списочная численность	чел.	919	928	9	1,0

²² Составлено по: Годовым отчетам ОАО «НЦЗ» за 2010-2014 гг.

	работников всего					
2.	Количество вновь принятых	чел.	73	183	110	150,7
3.	Количество уволенных	чел.	104	174	70	67,3
4.	Коэффициент оборота по приёму работников	кф.	0,0794	0,1970	0,1176	148,0
5.	Коэффициент оборота по выбытию работников	кф.	0,1132	0,1640	0,0508	44,9
6.	Количество уволенных по собственному желанию	чел.	85	135	50	58,8
7.	Коэффициент текучести кадров	кф.	0,0925	0,1455	0,0530	57,3
8.	Коэффициент постоянства персонала	кф.	0,8868	0,8360	-0,0508	-5,7

За анализируемый период основные показатели движения кадров характеризовались следующими величинами:

- коэффициент оборота по приёму работников увеличился на 0,1176 (или на 148%),
- коэффициент оборота по выбытию работников увеличился на 0,0508 (или на 44,9%),
- коэффициент постоянства персонала снизился на 5,7%,
- коэффициент текучести вырос на 0,053 и составил 0,1455.

Эти показатели свидетельствуют о снижении стабильности кадрового состава. В целом по заводу списочная численность работников снизилась на 1%.

В анализируемый период изменялась и структура персонала предприятия.

В структуре персонала за 2014 г. по сравнению с 2013 годом произошли изменения: увеличился удельный вес рабочих на 8,8%, количество специалистов снизилось на 9,3%.

Структура численности персонала представлена на рис. 3, 4.²³

²³ Составлено по: Годовым отчетам ОАО «НЦЗ» за 2010-2014 гг.

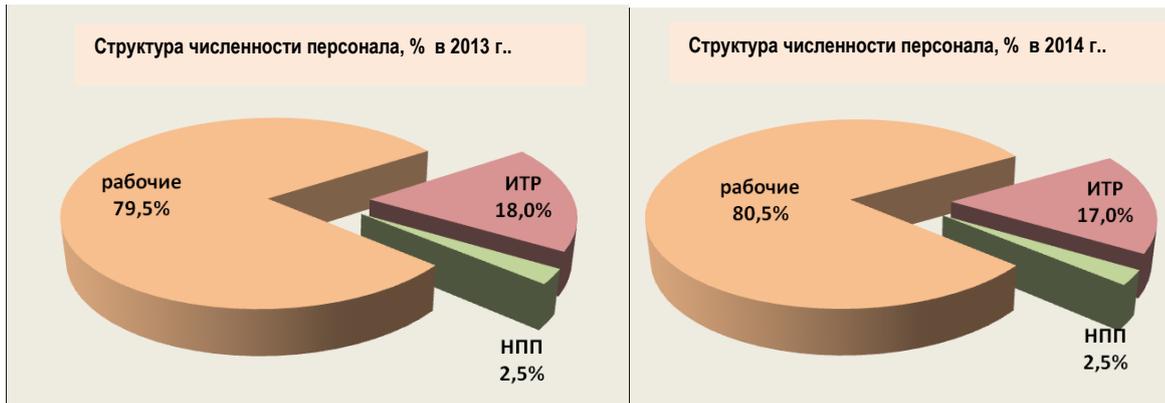


Рис. 3

Рис. 4

Важным показателем использования персонала является его качественный состав, в том числе по уровню квалификации, возраста, стажа работы.

Из приведённых данных видно, что численность работников пенсионного возраста в 2014 году увеличилась по сравнению с 2013 годом на 4 человека. Возросла численность работников в возрасте от 50 до 60 лет с 241 до 245 человека. Количество молодых работников в возрасте до 30 лет увеличилось на 2,3% и от 40 до 50 лет на 0,4%, а численность работников в возрасте от 30 до 40 лет снизилась на 1,7%. На заводе большое внимание уделяется повышению профессионального образования рабочих и служащих, квалификации, освоению вторых профессий. Наряду с обучением на производстве, работники завода успешно обучаются без отрыва от основной деятельности в образовательных учреждениях РФ. Некоторые получают второе высшее образование.

За 2014 год наблюдается увеличение фонда оплаты труда (ФОТ) по сравнению с 2013 годом на 19%. Увеличение фонда оплаты труда произошло в связи с тем, что в 2014 году не было необходимости продолжать использовать антикризисную программу 2013 года, которая предусматривала снижение продолжительности трудового дня и соответственно снижался фонд оплаты труда. Уровень среднемесячной заработной платы работников ППП и рабочих в 2013–2014 гг. в разрезе по месяцам отражён на рисунке 5.²⁴

²⁴ Составлено по: Годовым отчетам ОАО «НЦЗ» за 2011-2014 гг.

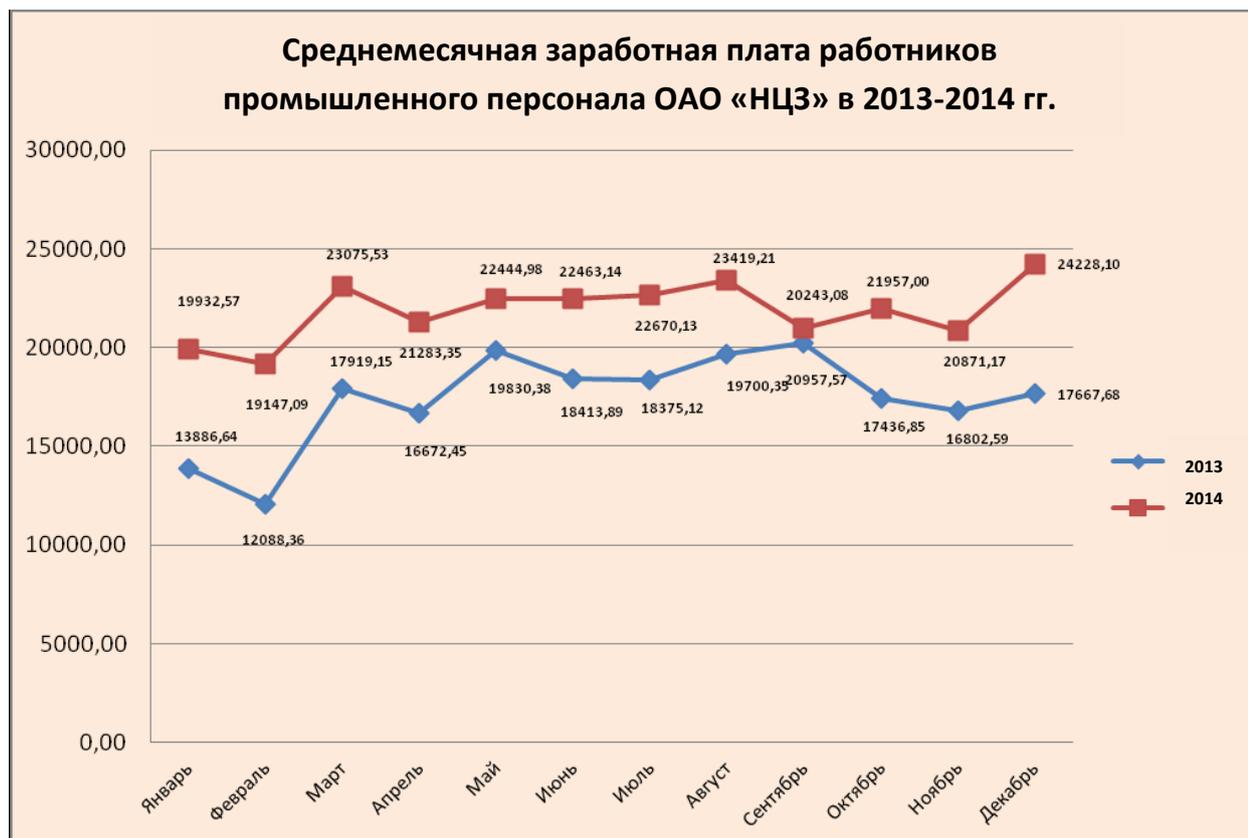


Рис. 5

Из проведенного анализа видно, что ОАО «НЦЗ» сработал с прибылью за 2014 г. В сравнении с аналогичным периодом прошлого года она увеличилась на 60 884 тыс. руб. или на 917% и составила 54 224 тыс. руб.

Улучшение показателей рентабельности продаж свидетельствует об увеличении сбыта продукции ОАО «НЦЗ», так в 2014 г. наблюдается баланс на спрос и предложения на продукцию в сегменте рынка цемента.

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности за 2014 г. показывают, что предприятие сохранило способность рассчитаться с кредиторами в ближайшее время, и обеспечено оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и погашения срочных обязательств (суммы краткосрочных кредитов и займов, а также кредиторской задолженности).

В 2014 году финансовая устойчивость предприятия оценивается, как удовлетворительная.

Подводя итоги финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2014г., можно отметить, что увеличилось производство и отгрузка произведенной

продукции. Также 2014 год характеризуется увеличением собственных средств, и увеличением финансовой устойчивости предприятия, платежеспособности и эффективности использования средств ОАО «Новотроицкий цементный завод».

Вся финансово-хозяйственная деятельность ОАО «Новотроицкий цементный завод» в 2014 году была направлена на: укрепление своих позиций на рынке России, в ближайшем зарубежье, а также на развивающихся рынках; обеспечение своевременной и адекватной реакции на новые условия конкуренции; достижение оптимального баланса между собственной сырьевой базой и закупкой необходимого сырья у других производителей; совершенствование внутрикорпоративных взаимоотношений в русле заинтересованности и ответственности каждого за удовлетворенность потребителей; создание партнерских отношений с представителями различных компаний, как в области реализации готовой продукции, так и материально-технического снабжения, оказания услуг.

б) Разработка модели организации инновационной управленческой деятельности предприятий цементной промышленности на базе создания консалтинговой ассоциации промышленных предприятий.

Разработана концепция проекта создания управляющей компании на базе ОАО «НЦЗ», а также предложена модель отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности, которая должна постоянно обеспечивать разработку, продвижение, тиражирование и внедрение организационно-управленческих новаций на другие предприятия цементной промышленности.

Разработка мероприятий по совершенствованию системы креативного менеджмента нами осуществлялась на основе методических положений, изложенных в параграфе 3.3. настоящей диссертации. В соответствии с этими положениями креативно-инновационная деятельность на предприятии осуществляется в тесном взаимодействии с консалтинговыми фирмами, с которыми осуществляется организация консалтинговой деятельности на базе отраслевой консалтинговой ассоциации промышленных предприятий.

В результате разработанных предложений был предложен проект создания консалтинговой фирмы «КреативИнноватКонсалт» и определены основные направления и виды управленческого консалтинга в рамках ассоциации промышленных предприятий. Основная задача «КреативИнноватКонсалт» - координация и организация консалтинговой деятельности для ассоциации промышленных предприятий, консалтинговое сопровождение научно-практических рекомендаций и проектов для предприятий цементной промышленности. Креативно-консалтинговый центр «КреативИнноватКонсалт» организуется на базе научно-исследовательских институтов цементной промышленности с привлечением к участию ученых и профессорско-преподавательского состава кафедры социального страхования, экономики и управления предприятиями Российского государственного социального университета, кафедры менеджмента, информационных систем управления и торгового дела Института менеджмента МГПУ и ряда других учебных и научно-исследовательских заведений страны. Главная цель и задачи этого центра – непосредственная организация и координация инновационной управленческой деятельности на промышленных предприятиях цементной промышленности. Креативно-консалтинговый центр «КреативИнноватКонсалт» принимает соответствующие заявки от предприятий цементной промышленности на осуществление консалтинга, а также разработку и внедрение организационно-управленческих новаций в системе креативного менеджмента каждого из них.

Он организует их разработку и научно-технологическое сопровождение совместно с научно-исследовательскими организациями и высшими учебными заведениями цементной промышленности, новационно-образовательными внедренческими центрами, венчурными компаниями, бизнес-инкубаторами и т.п. Разработка организационно-управленческих новаций в системе креативного менеджмента ОАО «Новотроицкий цементный завод» осуществлялась Креативно-консалтинговым центром «КреативИнноватКонсалт» совместно с ППС кафедры социального страхования, экономики и управления предприятиями РГСУ, кафедрой менеджмента, информационных систем управления и торгового дела Института

менеджмента МГПУ, Регионального общественного объединения «Центр профессиональной ориентации молодежи» и другими организациями.

в) *Определение приоритетных направлений разработки и внедрения организационно-управленческих креативно-инновационных нововведений в системе креативность менеджмента предприятия.*

Разработка основных направлений реализации мероприятий системы креативного менеджмента на ОАО «Новотроицкий цементный завод» осуществлялась на основе обеспечения следующих методических принципов: динамичности, устойчивости и сбалансированности развития предприятия на основе внедрения новейших достижений научно-технического прогресса и соответствующих мировому уровню инновационных решений.

В результате были определены главные цели разработки и внедрения организационно-управленческих инноваций с учетом складывающихся для развития предприятий цементной промышленности внешних и внутренних условий, выработано обобщенное видение организационно-управленческих проблем предприятия и пути их решения.

Таблица 23

**Приоритетные мероприятия по внедрению организационно-управленческих новаций на предприятии
ОАО «Новотроицкий цементный завод» до 2020 г.²⁵**

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НОВАЦИИ	СОДЕРЖАНИЕ НОВАЦИИ	ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ НОВАЦИЙ	РЕЗУЛЬТАТ ВНЕДРЕНИЯ НОВАЦИЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ (ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ) НОВАЦИИ	Внедрение информационных технологий в систему управления предприятием Внедрение автоматизированной системы бюджетирования на базе MicrosoftDynamics AX.	Отделы и службы системы управления предприятием	Обеспечит единым рабочим пространством финансовые службы предприятий: Повысит оперативность подготовки финансово-управленческой отчетности. Обеспечит возможность сделать процессы управления бюджетами компании максимально прозрачными. Обеспечит эффективное управление финансовыми результатами деятельности предприятия.
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ	Установка пылеулавливающих фильтров «TF/M1», предназначенных для очистки вентиляционных	Производственные подразделения ОАО «Новотроицкий цементный завод» и	<i>Создание экологически безопасных производственных процессов на предприятии</i> Снижение уровня загрязнения и улучшение состояния окружающей

²⁵Подготовлена автором

	выбросов от взвешенных твердых или жидких частиц	других предприятий	природной среды
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ (МОТИВАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ) НОВАЦИИ	Внедрение системы оценки личной креативно-инновационной эффективности менеджера на основе индикаторов инициативности и инновационности, отражающего активность и количество предложенных инновационных идей.	Руководители предприятия, управленческий и производственный персонал, профсоюзы	Обеспечит совершенствованию процедуры проведения его аттестации Обеспечит повышение уровня креативной подготовки управленческого персонала Будет способствовать улучшению социально-психологического и инновационного климата на предприятиях
ОРГАНИЗАЦИОННО-МАРКЕТИНГОВЫЕ ИННОВАЦИИ	Содействие продвижению продукции, активизация продаж, мотивации и стимулирования потребителей на приобретение продукции предприятия	Предприятия цементной промышленности	Инновационно-консалтинговый проект «Креативные методы управления спросом и активизацией потребительского поведения», основанный на различных вариантах ценового и неценового стимулирования потребителей в зависимости от конкретной ситуации
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НОВАЦИИ	<i>Создание современной эффективной структуры управления холдингом предприятий (холдинговой компании)</i>	Предприятия холдинга цементной промышленности	Пилотными площадками для реализуемых задач проекта выступают компании ОАО «Новотроицкий цементный завод», ОАО «Мордовцемент». Далее произойдет тиражирование решений на другие предприятия строительной отрасли концерна и будет осуществлена консолидация данных для управляющей компании

Предлагаемый комплекс приоритетных мероприятий по внедрению организационно-управленческих новаций на предприятии ОАО «Новотроицкий цементный завод» до 2020 г. представлен в таблице 23.

г) Разработка содержания мероприятий в рамках программ реализации приоритетных организационно-управленческих инноваций;

Основное содержание предлагаемых рекомендаций по внедрению новационных организационно-управленческих мероприятий сводится к следующему.

I. Организационно-управленческие новации информационно-технологических мероприятий. Предлагается внедрение информационных технологий в систему управления предприятием и, в частности, внедрение автоматизированной системы бюджетирования на базе Microsoft Dynamics AX в отделах и службах системы управления предприятием ОАО «Новотроицкий цементный завод».

Дальнейший процесс внедрения информационно-технологических новаций должен включать в себя внедрение информационных технологий:

- формирования базы данных, позволяющей осуществлять систематизацию о деятельности финансового блока предприятий ОАО «Новотроицкий цементный завод»;
- организации электронной системы «обратной связи» руководства цементного завода и персонала предприятия;
- информирования о текущем состоянии финансового планирования и управления финансами на предприятиях, о бюджетных расходах предприятия;
- перехода на систему электронного документооборота внутри подразделений предприятия;
- комплексной компьютеризации и автоматизации рабочих мест во всех структурных подразделениях предприятия.

Внедрение автоматизированной системы бюджетирования на базе Microsoft Dynamics AX позволит обеспечить единое рабочее пространство финансовым службам предприятия и повысить оперативность подготовки финансово-управленческой отчетности, обеспечить максимальную прозрачность процессов управления бюджетами компании, обеспечить эффективное управление финансовыми результатами деятельности предприятия.

II. Организационно-управленческие экологические новации В соответствии с подготовленными рекомендациями предложено в целях сохранения окружающей природной среды, здоровья работников завода и населения окружающих районов установить пылеулавливающие фильтры «TF/M1», предназначенные для очистки вентиляционных выбросов от взвешенных твердых или жидких частиц. Подобного рода техническими средства предполагается оснастить все производственные подразделения ОАО «Новотроицкий цементный завод» и других цементных заводов.

Необходимость внедрения подобных инновационных решений объясняется тем, что производство цемента является одним из самых пыльных производств, негативно влияющих на окружающую природную и социальную среду, поскольку пыль является производным практически всех стадий производственного процесса (добычи и измельчения

первичного сырья, обжига сушки, помола, погрузочно-разгрузочных работ, транспортировки и др.).

Система пылеулавливающих фильтров «TF/M1» предназначена для эффективной очистки в воздух взвешенных жидких и твердых частиц. Подобные фильтры в процессе эксплуатации не имеют ограничений по показателям концентрации выбрасываемых в воздух твердых и жидких частиц пыли и практически функционируют даже при сверхвысокой температуре отходящих газов (400 градусов по Цельсию).

Внедрение подобного рода новаций в производственных подразделениях ОАО «Новотроицкий цементный завод» позволит обеспечить создание экологически безопасных производственных процессов на предприятии, окажет позитивное влияние на снижение уровня загрязнения и улучшение состояния окружающей природной среды.

III. Управленческие мотивационно-психологические новации. Внедрение подобного рода новаций предполагает, прежде всего, внедрение системы оценки личной креативно-инновационной эффективности менеджеров и специалистов ОАО «Новотроицкий цементный завод» на основе индикаторов инициативности и инновационности, отражающего активность и количество предложенных инновационных идей. Такие мероприятия предназначены для руководителей предприятия, управленский и производственный персонал, профсоюзов предприятия.

Внедрение подобных новаций обеспечит совершенствование процедуры проведения аттестации персонала, обеспечит повышение уровня креативной подготовки управленческого персонала, будет способствовать улучшению социально-психологического и инновационного климата на предприятии.

IV. Организационно-маркетинговые новации. Предназначены содействовать продвижению продукции, активизации сбыта, мотивации и стимулирования потребителей на приобретение продукции предприятий цементной промышленности. Разработанная консалтинговой фирмой «КреативИнноватКонсалт» система мер по управлению активизацией потребительского спроса и поведения включает в себя ряд научно обоснованных

мер по ценовому и неценовому стимулированию потребителей продукции цементных заводов.

V. Организационно-управленческие новации. Разработанные рекомендации направлены на создание современной эффективной структуры управления холдингом предприятий (холдинговой компании). По замыслу проекта такое интегрированное образование предприятий холдинга цементной промышленности должно стать своеобразной пилотной площадкой для реализации подобных задач на предприятиях ОАО «Новотроицкий цементный завод» и ОАО «Мордовцемент». Предполагается, что далее произойдет тиражирование решений на другие предприятия строительной отрасли концерна и будет осуществлена консолидация данных для управляющей компании.

д) Оценка эффективности мероприятий проекта системы креативного менеджмента.

Предложенная модель отраслевой консалтинговой ассоциации в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности, позволит обеспечить, прежде всего, эффективную разработку и реализацию нестандартных организационно-управленческих новаций, их тиражирование и внедрение на других промышленных предприятиях холдинга.

Внедрение организационно-управленческих новаций и, в частности, создание на базе ОАО «НЦЗ» модели отраслевой консалтинговой ассоциации в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности позволит в дальнейшем сформировать единую креативно-инновационную среду и обеспечить создание общих пилотных креативно-инновационных площадок для реализации задач совместного проекта развития компаний ОАО «Себряковцемент», ОАО «Мордовцемент», ОАО «Новотроицкий цементный завод» до 2020 г.

Таблица 24

Экономическая эффективность освоения организационно-управленческих новаций в ОАО «НЦЗ»²⁶

	2011 г. (факт)	2014 г. (факт)	2020 г. (проект)
Выручка, тыс. руб.	1742669	2091202	3310975
Себестоимость, тыс.	1067482	1280978	2011135

²⁶ Составлено автором

руб.			
Валовая прибыль, тыс. руб.	675187	810224	1299840
Общая рентабельность предприятия, %	38,7	38,6	39,3

Освоение предлагаемых организационно-управленческих новаций будет способствовать повышению эффективности системы управления ОАО «НЦЗ» и позитивно скажется на функциональных, экономических, социальных, экологических, социально-психологических и инновационно-информационных результатах деятельности предприятия. Исследования показали, что в результате освоения рекомендуемых мероприятий существенным образом улучшатся показатели экономической эффективности ОАО «НЦЗ». (Таблица 24).

Согласно расчетам выручка от реализации продукции ОАО "НЦЗ" к 2020 г., по сравнению с 2014 г., увеличится в 1,9 раза и составит 3310975. Валовая прибыль, соответственно, возрастет с 675187 тыс. руб. до 1299840 тыс. руб., то есть на 92%, а общая рентабельность предприятия составит 39,3%.

Заключение. Выводы и рекомендации

1. Креативно адаптивное управление на промышленном предприятии по своей сути представляет собой творческий процесс организации и регулирования разработкой и реализацией нестандартных управленческих решений, направленных на разрешение трудноразрешимых задач в условиях ускоряющегося процесса инноватизации, неопределенности и перманентно возникающих чрезвычайных и кризисных ситуаций. Креативно адаптивное управление используется, как в целях стратегического развития, так и оперативного управления.

2. Система креативно адаптивного управления как подсистема управления промышленным предприятием представляет собой совокупность взаимосвязанных, гибких и адаптирующихся к постоянно изменяющимся условиям деятельности предприятий оригинальных и нестандартных организационно-управленческих мероприятий и решений, направленных на повышение устойчивости и эффективности производства в условиях неопределенности. Основными задачами системы креативно адаптивного управления являются усовершенствование методов и инструментов на основе использования новейших достижений управленческой науки и практики; эффективное развитие и использование творческого потенциала менеджеров всех уровней и повышение эффективности их креативной подготовки; создание механизма активизации и повышения эффективности деятельности персонала на основе выдвижения оригинальных идей; подготовка методических и практических рекомендаций по принятию и реализации нестандартных управленческих решений в условиях неопределенности и кризисных ситуаций; комплексная оценка эффективности разрабатываемых и внедряемых креативных управленческих решений.

3. Субъектами системы креативно адаптивного управления промышленного предприятия являются менеджеры креативного типа, которые должны обладать постоянной заинтересованностью в поиске оригинальных решений нестандартных проблем, системным стратегическим и ситуационным

мышлением упреждающего распознавания проблем, гибким сочетанием логического и латерального мышления в решении проблемных ситуаций при минимальной информации. Объектами управления в системе креативно адаптивного управления являются нестандартные управленческие решения, представляющие собой результат мыслительно-эмоциональной деятельности по выбору управленческих альтернатив. Главными признаками креативных управленческих решений является творческий подход, основанный на применении новых нестандартных и оригинальных решений; высокая эффективность принимаемых управленческих решений, критерием которой является синергетический эффект при соблюдении локальных критериев экономической, социальной, экологической, инновационной и других видов эффективности.

4. Механизм креативно адаптивного управления промышленным предприятием это комплекс применяемых специфических методов, инструментов и средств управления, взаимодействие которых обеспечивает разработку и реализацию нестандартных управленческих решений в условиях неопределенности. В настоящее время наиболее распространёнными методами в процессе решения нестандартных управленческих задач являются методы экспертных оценок, метод Дельфи, методы коллективной генерации идей, метод составления сценариев, метод «Дерево целей», метод мозгового штурма, метод морфологического анализа, метод фокальных объектов, бенчмаркинг и другие методы. На основе анализа и выявления специфических особенностей использования современных инструментов и методов, применяемых на практике в процессе принятия управленческих решений, в диссертации определены и раскрыты их основные достоинства и недостатки. Исследования показали целесообразность дальнейшего усовершенствования методов и инструментов креативно адаптивного управления, принципиально отличающихся от предшествующих аналогов.

5. В настоящее время оценка эффективности нестандартных управленческих решений, как правило, осуществляется по отдельным элементам

системы управления промышленным предприятием, что не позволяет в полной мере реально оценить весь комплекс последствий от их разработки и внедрения. В процессе оценки эффективности нестандартных управленческих решений целесообразно использовать, так называемые признаки эффективности принятия нестандартных управленческих решений, которые характеризуют степень затратности ресурсов на разработку и внедрение этих решений; влияние результатов реализации решений на условия труда и уровень жизни работников; степень сохранения и воспроизводства окружающей природной среды; степень новизны применяемых на предприятиях организационно-управленческих технологий и соответствие их новейшим достижениям научно-технического прогресса; степень воздействия нестандартных управленческих решений на социально-психологический климат коллектива предприятия и др. Предлагаемый методический подход к комплексной оценке эффективности позволит оценивать всю систему позитивных и негативных эффектов от управленческой деятельности с учетом предвидения ожидаемых последствий еще на стадии разработки программ развития предприятия.

6. Анализ процессов инноватизации отечественного промышленного производства показал, что за анализируемый период (2005-2014гг.) имел место рост удельного веса организаций, использующих информационные и коммуникационные технологии в производственной деятельности - использование Интернета, электронной почты, глобальных информационных сетей возросло примерно в два раза и т.д. Вместе с тем анализируемый период характеризуется отсутствием заметного роста инновационной активности промышленных предприятий в сфере новых управленческих технологий, в частности отсутствует информация об эффективных формах организации взаимодействия предприятий и консалтинговых организаций в процессе разработки и внедрения управленческих технологий.

7. В процессе исследования установлено, что системно-креативный подход является адекватной методологией создания систем креативно адаптивного управления, поскольку именно сочетание, с одной стороны, системности, с

другой, возможности применения методов и инструментов принятия нестандартных управленческих решений позволяет решить проблему создания указанных систем. Реализация системно-креативного подхода должна осуществляться по определенным этапам с учетом создания отраслевой консалтинговой ассоциации промышленных предприятий как инструмента повышения эффективности разработки и реализации управленческих технологий: обоснование целей и задач проведения системно-креативного анализа совершенствования системы креативно адаптивного управления; отбор системы критериев и методик оценки эффективности системы креативно адаптивного управления; выявление сути проблем и определение основных направлений их решения на основе использования методов системного анализа («дерево проблем», «мозговой штурм», оценка степени относительной значимости мероприятий и др.); разработка комплекса новых управленческих мероприятий по повышению эффективности функционирования системы креативно адаптивного управления; проведение системно-креативного анализа процесса внедрения комплекса управленческих мероприятий.

8. В современных условиях разработка новых управленческих технологий должна осуществляться в тесном сотрудничестве с консалтинговыми организациями на основе создания интегрированных структур. Созданные подобным образом консалтинговые ассоциации промышленных предприятий должны обеспечить решение перспективных задач развития и использования новых управленческих технологий с учетом конкретных проблем и условий, имеющих на предприятии.

9. Разработаны предложения по реализации системно-креативного подхода в процессе разработки и реализации проекта создания управляющей компании на базе холдинга ОАО «Новотроицкий цементный завод»; предложена модель отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности, которая обеспечит разработку, продвижение, тиражирование и внедрение новых управленческих технологий на другие предприятия отрасли. Выполнение

рекомендуемых мероприятий будет способствовать повышению эффективности системы управления холдинга и позитивно скажется на экономических, социальных, экологических, социально-психологических и инновационных результатах его деятельности, при этом валовая прибыль возрастет к 2020 г. на 92 %, а общая рентабельность составит 39,3%. Все это позволит в дальнейшем сформировать единую креативно-инновационную среду и обеспечить создание общих пилотных креативно-инновационных площадок для реализации задач совместного проекта развития компаний ОАО «Себряковцемент», ОАО «Мордовцемент» и ОАО «Новотроицкий цементный завод» до 2020 г.

Список использованной литературы

1. Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография/ Н.Б. Акатов. – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 251 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
4. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275с.
5. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по направлению "Прикладные математика и физика" или по направлениям и спец. в обл. естеств. наук, техники и технологии, систем. анализа и упр. / А.В.Андрейчиков, О.Н.Андрейчикова. - 2-е изд. - М.: Либроком, 2012. - 242с.
6. Антонова Н.В. Психология управления. – М.: ВШЭ, 2010. – 272 с.
7. Бабына И.В., Меллер Я.А. Методический подход к комплексной оценке инновационной деятельности организации (<http://www.bsu.by/Cache/pdf/126143.pdf>)
8. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
9. Барышева А. Инновационный менеджмент. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 384 с.
10. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.
11. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
12. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
13. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб.пособие. — Минск: Новое знание, 2001. — 320 с.

14. Биркиншау Джулиана. How Management Innovation Happens. MIT Sloan Management Review (http://old.executive.ru/publications/aspects/innovation/article_4350/)
15. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
16. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учеб.пособие. — М.: Омега-Л, 2009. — 415 с.
17. Богоявленская Д.Б. Метод исследования уровней интеллектуальной активности // Вопросы психологии. 1971. N 1.
18. Болтенко А. // Тандем. № 1-2014. <http://tandemrus.ru/rubriki-sajta/intervyu/intervju-s-mihailom-skorohodom.html>. Дата обращения 11.03.2015
19. Большая советская энциклопедия. — М.: Советская энциклопедия 1969—1978
20. Борталевич С.И., Логинов Е.Л., Омарова З.К. Стратегическое управление распределенными объектами в условиях самоорганизованной критичности внешней среды. ИПР РАН, Москва, 2015, 202 с.
21. Бражко Е. И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие, 2-е изд.- М.: РИОР, 2008.- С.6
22. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб.пособие. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. — 239 с.
23. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
24. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
25. Бушихин В.В. Текущее состояние и перспективы развития цементной промышленности РФ (<http://www.giprocement.ru/about/articles.html/p=5>)
26. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.-С.35
27. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

28. Ванюрихин Г. И. Креативный менеджмент. Творческие подходы к поиску управленческих решений: Учеб.-практ. пособие / Г. И. Ванюрихин, МГУ им. М. В. Ломоносова. – М.: Макс Пресс, 2007. – 128 с.
29. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент. Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2001.- М.:”Финпресс”,2001.С122-143.
30. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
31. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
32. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
33. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.
34. Виханский, О.С. Менеджмент: учеб.для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 669 с.
35. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
36. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 412 с.
Захарова Л.Н. Психология управления. – М.: Логос, 2010. – 376 с.
37. Гершман М.А. Инновационный менеджмент. – М.: Маркет ДС, 2010. – 200 с.
38. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
39. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
40. Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб.для слушателей, обуч. по прогр. "Мастер делового администрирования" / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 537 с.
41. Губанова С.Е. Разработка метода формирования креативных систем

управления промышленными предприятиями на базе создания эффективных команд: автореф. дис. ...к. э. н. М., 2008. 25 с.

42. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2011. - 192 с.

43. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.

44. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.

45. Де Боно Эдвард. Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач.- М.: Альпина Паблишер, 176 с.

46. Дедков С. Мониторинг научной и инновационной деятельности: некоторые вопросы методологии / С. Дедков // Наука и инновации. – 2007. – № 3. – С. 60 – 62.

47. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

48. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. Инновационный менеджмент. – Ростов на/Д: Феникс, 2009. – 448 с.

49. Еропкин А.М. Организационное поведение – М.: ПРИОР, 1998.

50. Еропкин А.М. Управление персоналом.- М., 1999

51. Жерарден Л. Морфологический анализ — метод творчества // Руководство по научно-техническому прогнозированию: Пер. с англ. / Под ред. Л.М.Громова. — М.: Прогресс, 1977. — С. 221-234.

52. Жога Г. На радость и на зависть // Эксперт-Урал. – 2010. № 32. с. 10–13.

53. Журавлев В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества (Ч.1) // Креативная экономика. 2008. № 4. с. 3-8.

54. Завлин П. Инновационный менеджмент: справочное пособие / П. Завлин, А. Казанцев, Л. Миндели. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1998. – 568с.

55. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.

56. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

57. Золотарева А.Ф. Особенности деятельности малых предприятий в инновационной экономике // Человеческий капитал. № 11. 2010.- 0,4 п.л.
58. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
59. Инновационная Россия -2020 (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года). Минэкономразвития России. Москва, 2010 (<http://datis.pro/upload/aed/Innovative-Russia-2020.pdf>). - С. 30-44 .
Дата обращения 02.01.2015
60. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З.Мильнера. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 624 с.
61. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
62. Калаков, Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике. (На материале анализа прогнозирования социально-образовательных процессов): учеб.пособие для вузов / Н.И.Калаков. - М.: Академ. проект: Культура, 2010. -746с.
63. КапицаСергей. Парадоксы роста. Законы развития человечества. – М.: Альпина нон-фикшн, 2013. – 192 с.
64. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб.пособие. — М.: Гардарики, 1999. — 584 с.
65. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
66. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
67. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
68. Ким, У. Чан. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: [революционная книга о стратегии] / У. Чан Ким, Рене Моборн; [пер. с англ. И.Ющенко]. - М.: НИРРО, 2010. - 254 с.
69. Кинякина О.Н., Захарова Т., Лем П. Мозг на 100 %. Интеллект. Память. Креатив. Интуиция. Интенсив-тренинг по развитию суперспособностей. — М.: Эксмо, 2012. — 848 с.

70. Кипнис М. Тренинг лидерства. - 2-е изд., стер. - М.: Ось-89, 2006. - 144 с.
71. Ковалев А.М. К вопросу о целях и результатах инновационной деятельности предприятий / Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции 28 ноября 2014 г. «Перспективные направления научных исследований»- М.: «Лаборатория прикладных экономических исследований имени Кейнса, 2014.- С.68-70
72. Ковалев А.М. Критерии-индикаторы эффективности инновационной деятельности предприятий//Управление экономическими системами. Электронный научный журнал №71. Дата публикации 25.11.2014.-0,5 п.л. (в соавторстве);
73. Ковалев А.М. Методы принятия управленческих решений в системе менеджмента предприятия. С. Статьей и докладов участников международной заочной научно-практической конференции «Формирование среды для личностного и общественного развития»- М.: Изд-во «Научный консультант», 2014.- С.19-23.
74. Ковалев А.М. Принципы отбора критериев оценки эффективности инновационных систем менеджмента/ Сб. статей по материалам участников международной заочной научно-практической конференции.- М.: Научный консультант, 2014.- С. 16-19.
75. Ковалев А.М. Системно-креативный подход к управлению инновационной деятельностью предприятий// Управление экономическими системами. Электронный научный журнал № 72. Дата публикации 27. 12.2014.-0,5 п.л.
76. Ковалев А.М. Эффективность организации инновационной деятельности на промышленных предприятиях// Вестник МГТА. Вып.№4. 2014 (№28).- С.77-84 (В соавторстве с Чегодаевой А.Н.)
77. Ковалев А.М., Степанов И.А. и др. Инструменты оценки управленческих решений в системе инновационного менеджмента /Глава VIII в кн. «Стратегии социально-экономической политики в странах Центральной и Восточной Европы в условиях интеграции». Колл. Монография.- М.: 11 формат, 2015.- 0,75 п.л.
78. Ковалев А.М., Степанов И.А. Методические вопросы оценки эффективности применения методов менеджмента предприятий. В сб. материалов

- международной научно-практической конференции 26 февраля 2015 г. «Перспективные направления социально-экономического развития России».-М.: Изд-во «Научный консультант», 2015.- С.93-99
79. Козлов В.В., Мануйлов Г.М., Фетискин Н.П. Психология управления. – М.: Академия, 2011. – 224 с.
80. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
81. Коргова, М.А. Менеджмент: краткий курс: учеб.пособие / М.А. Коргова. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 378 с.
82. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2011. - 640 с.
83. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва :Юрайт, 2012. – 640 с.
84. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
85. Корпоративный менеджмент постиндустриального общества. – М.: Аэрокосмическое оборудование, 2005. – 616 с.
86. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера. – СПб.: Каро, 2002. – 304 с.
87. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.
88. Латкин А.Г. Управленческие нововведения. М.: Макс Пресс, 2008
89. Литвак Б.Г. Управленческие решения- М.: Издательство: "Маркет ДС", 2012
90. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
91. Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учебное пособие.- М.: Форум: ИНФРА-М, 2005.- С.39
92. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь.- М.: Наука, 1987.- С.421

93. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
94. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент.Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
95. Макаренко О.Г., Лазарев В.Н. Креативный менеджмент: Учеб.пособие. — Ульяновск: УлГТУ, 2011. — 154 с.
96. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
97. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
98. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1977. — 592 с.
99. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб.для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.
100. Медведев, Д.Л. Эффективный Черчилль: методы, которые использовал самый известный премьер в мировой истории / Д.Медведев. - М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2011. - 574 с.
101. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник / В. Медынский. – М.: ИНФРА – М., 2008. – 295с.
102. Мелихов, Ю.Е.Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 342 с.
103. Мельников О.Н. Методические подходы к экономической оценке интеллектуально-креативного потенциала современной организации // Российское предпринимательство. 2003. N 4.
104. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
105. Место и значение креативного менеджмента в современной управленческой деятельности. Режим доступа: <http://articlekz.com/article/5838>. Дата обращения 12.04.15

106. Минцберг, Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.
107. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
108. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
109. Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник. — М.: Академ. Проект; Фонд «Мир», 2008. — 288 с.
110. Необходимость модернизации цементной промышленности России и пути ее реализации. <http://www.giprocement.ru/about/articles.html/p=28>.
Дата обращения 21.11.2014
111. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учеб.пособие для студ., обуч. по направ. подгот. "Экономика и упр. на предприятии АПК" / А.М.Нехланова, М.Б.Туманова; Ассоц. "Агрообразование". - М.: КолосС, 2012. - 311 с.
112. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность. – М.: Экзамен, 2004. – 320 с.
113. Оксина, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
114. Официальная статистика \ Наука, инновации и информационное общество \
Наука и инновации
(http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#)
115. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
116. Петросян Д.С., Семенова В.В., Управление формированием комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия. Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2013. Т. 5. № 1 (15). С. 26-32
117. Пирс, П. Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ.

- Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
118. Пойа Д. Математическое открытие: Пер. с англ. — М.: Наука. Гл. ред. физ.-мат. лит-ры, 1976. — 448 с.
119. Поповенко Н., Заварная Н. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы // Бизнес-Информ. 1998. N 3. С. 51 - 52.
120. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 426 с.
121. Психогимнастика в тренинге/ Под ред. Н.Ю. Хрящевой.- СПб.: Речь, Институт тренинга, 2002
122. Пузыня К.Ф., Запаснюк А.С. Экономическая эффективность научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в машиностроении. — Л.: Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 1978. — 304 с.
123. Рахманова, М.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основании теории заинтересованных сторон: монография / М.С.Рахманова, К.С.Солодухин; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2011. - 213 с.
124. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
125. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
126. Сабина А.Л., Терехова М.Д. Согласование интересов участников интегрированных структур ОПК с учетом флуктуационного характера реализации их инновационно-креативных потенциалов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. Вып. 1. Тула: ТулГУ, 2009. С. 82 - 87.
127. Савина М.В. и др. Экономика знаний как объективный и неизбежный путь развития инновационного общества// Вестник Московской государственной академии делового администрирования, №2(8), Серия «Экономика», 2011.-0,5 п.л.;

128. Саликов Ю.А., Бреусова Ю.С. К вопросу о классификации инструментов менеджмента промышленного предприятия //Проблемы региональной экономики (<http://www.lerc.ru/?art=3&page=21&part=bulletin>)
129. Седых А.Д., Кучин Б.Л. Управление научно-техническим прогрессом в газовой промышленности. — М.: Недра, 1983.— 208 с.
130. Система управления на предприятиях цементной промышленности. Современное состояние и перспективы развития.<http://tandemrus.ru/rubriki-sajta/nauka/sistema-upravleniya-na-predpriyatiyah-czementnoj-promyishlennosti.html>.
Дата обращения 22.11.2014
131. Скороход М.А. Перспективы развития цементной промышленности РФ до 2010 год//Цемент и его применение, № 2, 2006.
132. Скороход М. Тандем №1/2013. <http://tandemrus.ru/rubriki-sajta/intervyu/intervju-s-mihailom-skorohodom.html>. Дата обращения 11.03.2015
133. Соколов Д.В. Юркан Е.И. Управленческие инновации: механизмы реализации Учебное пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 106 с.
134. Степанов А.А., Савина М.В. Особенности человеческих ресурсов в креативной экономике. В сб. статей по материалам участников Международной заочной научно-практической конференции «Перспективы и пути взаимодействия науки и бизнеса в современном обществе» 25 декабря 2013 г. Москва. «Лаборатория прикладных экономических исследований имени Кейнса», 2013.- 148 с.
135. Степанов А.А., Савина М.В. Проблемы инноватизации экономики в контексте институциональных реформ //Вестник МГТА. Вып.№4. 2014 (№28)/- С.32-37
- 136.** Степанов А.А., Степанов И.А. и др. Человеческие ресурсы в креативной экономике (международная коллективная монография).-М.:11 формат 2014.- 239 с.
137. Степанов И.А., Ковалев А.М. Критерии-индикаторы эффективности инновационной деятельности предприятий//Управление экономическими системами. Электронный научный журнал № 71. Дата публикации 25.11.2014.- 0,5п.л.

138. Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Компетентностно-ориентированная оценка качества подготовки экономистов для отраслей промышленности Экономика и управление в машиностроении. 2015. № 4. С. 43-50.
139. Стивен Р. Кови. Лидерство, основанное на принципах.- М.: Альпина Паблишер, 2015
140. Стратегия утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.
141. Тебекин А.В. Инновационный менеджмент. – М.: Юрайт, 2013. – 480 с.
142. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
143. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
144. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
145. Туник Е.Е. Модифицированные креативные тесты Вильямса. СПб.: Речь, 2003.
146. Туник Е.Е. Психодиагностика творческого мышления. Креативные тесты. СПб.: Дидактика Плюс, 2002.
147. Управление персоналом: учеб.для бакалавров: для студ. вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с.
148. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике». Стратегия утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.
149. Фияксель Э.А. Управление инновационным развитием промышленных предприятий на основе венчурного инвестирования: теория и методология: автореф. дис. д. э. н. СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, 2008. 42 с.
150. Фомченкова Л.В. Формирование и реализация инновационного потенциала промышленного предприятия // Российское предпринимательство. 2005. N 8.
151. Хилл П. Наука и искусство проектирования.— М.: Мир, 1973. — 264 с.
152. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для для студ. Вузов /

- А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2009. - 444 с.
153. Хрящева Н. Ю., Макшанов С. И. Тренинг креативности. – СПб.: Ювента, 1999.
154. Шестернева А.В. Современные инструменты и методы менеджмента (<http://do.gendocs.ru/docs/index-43348.html?page=49>)
155. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
156. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
157. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
158. Шувалов В.Н. Интеллектуально-креативные ресурсы конкурентоспособности предпринимательской структуры: автореф. дис. к. э. н. СПб., 2007. 20 с.
159. Эффективность управленческих решений. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/effektivnost-upravlencheskih-resheniy.html>. Дата обращения 12.01.14
160. Цветков В.А., Логинов Е.Л., Ефремов Д.Н. Выработка эффективных форм функционирования мультидисциплинарной образовательной системы с использованием образовательно-научно-производственной сети для поддержки компетенций функциональных и управленческих кадров. Вестник Рязанского государственного радиотехнического университета. 2014. № 49. С. 123-127
161. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие.- М.: Издательский дом «Дашков и К°», 1999.- С.8
162. Юридический словарь. Режим доступа: <http://enc-dic.com/economic/Upravlencheskoe-Reshenie-15796.htm>. Дата обращения 11.01.14
163. Якобсон А.Я. Инновационный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2012. – 176 с.
164. Ярцева С., Лукьянова Т. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, N 9
165. Guilford, J.P. (1950) Creativity, *American Psychologist*, Volume 5, Issue 9, 444–454.

166. <http://datis.pro/upload/aed/Innovative-Russia-2020.pdf> (Дата обращения 02.01.2015)
167. <http://do.gendocs.ru/docs/index-43348.html?page=49>. Дата обращения 20.12.2014
168. <http://economy-ru.com/ekonomika-predpriyatij-rf/metodyi-upravleniya-deyatelnostyu-34119.html>. Дата обращения 1.01.2015
169. <http://kreamozg.ru/bez-rubriki/svoya-sistema-i-sistemnyiy-podhod/>(Дата обращения 12.11.2014)
170. <http://libsib.ru/innovats> (Дата обращения 10.12.2014)
171. <http://libsib.ru/innovatsionniy-menedzhment/teoreticheskie-i-metodologicheskie-osnovi-innovatsionnogo-menedzhmenta/osnovnie-funktsii-innovatsionnogo-menedzhmenta> (Дата обращения 12.11.2014)
172. <http://manager.mpfmargtu.edusite.ru/p16aa1.html>. Дата обращения 10.11.2014
173. <http://pandia.org/797076/> Дата обращения 10.12.2014
174. <http://www.baselcement.ru/production/serebryanskiy.html>. Дата обращения 01.02.2015
175. <http://www.be5.biz/ekonomika/i002/44.htm> Дата обращения 3.11.2014
176. <http://www.bibliotekar.ru/psihologia-2-1/142.htm>. Дата обращения 10.12.2014
177. <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/tvorcheskoe-myshlenie.html>. Дата обращения 4.11.2014
178. http://www.orgo.ru/russian_practice.php
179. <http://www.voppsy.ru/issues/1990/902/902153.htm>. Дата обращения 17.10.2014
180. Orr R.H. Measuring the Goodness of Library Services: A General Framework for Considering Quantitative Measures // In: Journal of Documentation, 1973, N29, pp. 315-332. (<http://elib.spbstu.ru/dl/134/pr01s06.html>) Дата обращения 10.12.2014
- 181.** Rogers C. R. Persons or science? A philosophical question // Amer. Psychologist. 1955. N 10. P. 267—278. Дата обращения 21.10.2014
182. Rogers C. R. Persons or science? A philosophical question // Amer. Psychologist. 1955. N 10. P. 267—278.