



**«Промышленная политика
в Российской Федерации»**

Журнал издаётся с 1999 г

№ 1-6, 2021

**Состав редакционного совета
журнала «Промышленная политика
в Российской Федерации»**

Редакционный совет

Рябинин А.В. Генеральный директор Института экономических и социальных исследований, Председатель редакционного совета, д.э.н.

Бахметьев В.А. Заместитель директора Центра экономического анализа и прогнозирования в промышленности, к.э.н.

Шапошников В.А. Председатель Московской городской Думы, к.ю.н.

Репик А.Е. Президент «Деловой России», Председатель Совета директоров Группы компаний «Р-Фарм»

Жарков А.Н. Вице-президент ОПОРЫ РОССИИ, Председатель совета МГО ОПОРЫ РОССИИ

Бурак П.И. Директор Института региональных экономических исследований, д.э.н.

Дементьев А.Н. Заместитель директора по науке МИКС, д.ю.н.

Ищенко А.А. Председатель Центрального совета ВОИР, к.э.н.

Зезюлин Д.И. Председатель Московского городского совета ВОИР, к.э.н.

Комиссаров А.Г. Проректор РАНХиГС

Лайкам К.Э. Заместитель руководителя Федеральной службы государственной статистики, д.э.н., к.т.н.

Платонов В.М. Президент Московской торгово-промышленной палаты, к.ю.н.

Чернышова Н.А. Председатель Союза журналистов Подмосковья, Секретарь Союза журналистов России

Шаронов А.В. Ректор Московской школы управления «Сколково», к.соц.н

Издатель:

Институт экономики и управления в промышленности

Адрес: 105203, Москва, ул. 15-я Парковая, д. 8

Тел. (499) 461-32-95

press@msu-press.ru

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия ПИ № ФС77-29261 от 23.08.2007 г.

Правообладателем авторских прав на информационные и графические материалы, опубликованные в журнале и на сайтах издания, является издатель.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Промышленная политика в Российской Федерации» обязательна.

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Макарова М.В. «Мотивация частного сектора при реализации муниципально-частного партнерства».....2

Рябинин А.В. «О некоторых аспектах развития малого бизнеса»8

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Илларионов Ю.Н. «Управление инновациями в кадровой работе».....14

**МОТИВАЦИЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ
МУНИЦИПАЛЬНО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Макарова М.В.,

к.соц.н., доцент кафедры экономики

АНО ВО «Институт экономики и управления в промышленности»

Целевая предпринимательская деятельность в хозяйственных обществах, действующих как форма МЧП, осуществляется на средства участников, в качестве которых выступают в этих случаях муниципалитет и частные инвесторы.

Частное финансирование в проект ГЧП может быть привлечено из различных источников.

Привлеченные средства включают в себя долговые обязательства в виде банковских кредитов, облигационных займов, займов от иных организаций и пр. Стоимость обслуживания долговых обязательств может быть, как фиксированной, так и плавающей (например, привязанной к уровню инфляции).

Банковское кредитование. Является наиболее распространенным источником заемного финансирования. При этом большинство банков предоставляют требования к частичному инвестору о наличии собственных средств на реализацию проектов (например, 20 % от общего объема заемного финансирования).

Возможны и иные условия, например, если у инвестора отсутствует необходимый собственный капитал, то возможно вести переговоры с кредитной организацией о вхождении ее в акционерный капитал частного инвестора.

Условия предоставления заемного финансирования также могут предполагать предоставление на этапе создания объекта соглашения отсрочки по уплате процентов, а также различные процентные ставки по кредиту – более высокие на этапе создания (когда риски проекта существенны) и более низкие – на стадии эксплуатации объекта соглашения (когда строительные риски проекта уже не актуальны).

При этом могут быть использованы механизмы привлечения льготного финансирования (отраслевые программы субсидирования процентных ставок по привлекаемым кредитам).

Для принятия решений частным инвесторам можно оценить регион Российской Федерации.

Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП [1], рейтинг складывается из 3 слагаемых (рис.1).

Пример

Количество критериев сокращено, оценка осуществлялась с учетом экспертных оценок 6 организаций (ранее экспертный коэффициент присваивался Национальным Центром ГЧП на основании оценок членов Экспертного совета в количестве более 40 чел.)

Государство может предложить доступ к некоторым проектам:

- 1) Закрытая база инвестиционных проектов;
- 2) Прямой доступ к публичным партнерам;
- 3) Продвижение частных инициатив;
- 4) Блиц-экспертиза и доработка концепций

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА



Рис.1. Компоненты рейтинга для оценки рейтинга регионов ГЧП.

В таблице представлен 10 лучших регионов для инвестиционных проектов в сфере ГЧП.

Таблица 4

Рейтинг регионов-лидеров по уровню развития государственно-частного партнерства в 2019 году.

Место	Субъект Российской Федерации	Уровень развития ГЧП, баллы	Оценка факторов, опыт (баллы)	ИС и ИБ
1	Самарская область	98,7	70	28,7
2	Москва	98,6	70	28
3	Московская область	98,0	70	28,6
4	Нижегородская область	96,9	70	26,9
5	Пермский край	95,8	70,0	25,8
6	Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	93,9	66,2	27,8
7	Свердловская область-	93,5	66,1	27,5
8	Тамбовская область	87,4	63,3	24,1
9	Иркутская область	84,8	57,9	26,9
10	Новосибирская область	75,6	47	28,9

Отбор инвесторов для целей заключения КС в большинстве случаев (62%) осуществляется в рамках публичной инициативы. В рамках частной инициативы, в свою очередь, заключено более 30% от всех КС, на которые приходится 40% от объема инвестиций по КС.

Процедура публичной инициативы относительно конкурентна. Так, КС, на которые приходится 34% от объема инвестиций, заключены с победителем конкурса (этот конкурс был признан состоявшимся).

Процедура частной инициативы в 52% случаев трансформируется в конкурс. Это происходит вследствие наличия в этой процедуре конкурентного элемента — сбора заявок о готовности участия в конкурсе. При поступлении таких заявок от потенциальных инвесторов публичная сторона обязана провести конкурс на право заключения КС, в котором смогут участвовать все заинтересованные инвесторы.

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Управление хозяйственным обществом в таких случаях осуществляется совместно. Риски сторон распределяются пропорционально доле в капитале хозяйственного общества. Баланс интересов определяется тем, в чьем владении находятся контрольные и блокирующие пакеты акций (доли).

В отличие от других форм публично-частного партнерства, в которых публичные власти не вмешиваются в текущую хозяйственную деятельность, в формах участия в капитале представители власти присутствуют постоянно. Таким образом, в форме участия в капитале частный бизнес обладает меньшей степенью самостоятельности и свободы в принятии хозяйственных решений, чем в других.

Соглашения о разделе продукции. В соответствии с Федеральным законом от 30 декабря 1995 года № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции» указанные соглашения являются договором, в соответствии с которым Российская Федерация предоставляет субъекту предпринимательской деятельности (далее – инвестор) на возмездной основе и на определенный срок исключительные права на поиски, разведку, добычу минерального сырья на участке недр, указанном в соглашении, и на ведение связанных с этим работ, а инвестор обязуется осуществить проведение указанных работ за свой счет и на свой риск.

Органы местного самоуправления не принимают участия в таких соглашениях.

Смешанные формы. Поскольку формы государственно- и муниципально-частного партнерства в Российской Федерации законодательно не разграничены, то могут использоваться и различные смешанные формы, либо проекты, которые трудно полностью отнести к одной из перечисленных форм.

Условия об особых обстоятельствах регулируют распределение последствий наступления таких обстоятельств (реализации рисков) между сторонами соглашения. В соглашении могут быть закреплены следующие последствия наступления особого обстоятельства:

1) если в результате наступления особого обстоятельства публичная или частная сторона не может осуществить исполнение обязательств, предусмотренных соглашением, в установленных соглашением объемах и в установленные соглашением сроки, указанные сроки подлежат продлению на срок, который является справедливым и разумным в данных обстоятельствах для устранения причины и последствий нарушения сроков;

2) если в результате наступления особого обстоятельства одна из сторон не исполнила или нарушила какое-либо обязательство по соглашению, другая сторона не начисляет неустойки, пени, штрафы и не требует возмещения убытков за такие нарушения;

3) в случаях, указанных в соглашении, право сторон требовать досрочного прекращения соглашения.

Конкретный перечень особых обстоятельств будет зависеть от сферы реализации соглашения, конкретных условий реализации проекта (например, на ком лежит обязанность по проектированию, является ли деятельность по эксплуатации объекта соглашения тарифицируемой и других).

К общим особым обстоятельствам можно отнести следующие:

- выявление в отношении земельного участка обстоятельств, препятствующих осуществлению деятельности, предусмотренной соглашением;

- нарушение срока заключения договора аренды (субаренды) земельного участка;

- досрочное прекращение договора аренды (субаренды) земельного участка по причинам, не связанным с нарушением стороной соглашения условий такого договора;

- изъятие земельного участка для государственных или муниципальных нужд;

- акции протеста населения и иные неблагоприятные для реализации стороной соглашения события, происходящие не по вине другой стороны;

- обнаружение на земельном участке (включая обнаружение в почве или грунтовых водах) археологических объектов или опасных веществ, а также подземных инженерных сетей и коммуникаций (включая электрические и газовые сети, водопроводы, трубы для сточных

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

вод, телекоммуникационные кабели), препятствующих созданию объекта соглашения, а также иных обстоятельств (включая геологические факторы), которые не были известны сторонам до даты заключения соглашения.

Выводы:

1) муниципально-частное партнерство по своему смыслу и юридическому содержанию ничем не отличается от государственно-частного партнерства, кроме масштабов проектов и вопросов, которые призвано решить такое партнерство (в случае МЧП – это вопросы местного значения), муниципалитеты заинтересованы в менее масштабных проектах, а иногда и совсем небольших. Эти различия не изменяют принципов подготовки и реализации проектов, но определяют выбор тех или иных форм и моделей.

2) публично-частное партнерство, в том числе и МЧП как одно из двух его форм, это, по сути, оформленная соглашением между публичным и частным партнером, целевая деятельность лиц достаточно широкого диапазона организационно-правовых форм, направленная на реализацию публичных целей и задач (публичного интереса); в случае МЧП – направленная на решение вопросов местного значения, т.е. реализацию муниципального интереса.

3) государство, будучи заинтересовано в крупных проектах государственно-частного партнерства, тем не менее, при реализации таких проектов не всегда может обойтись без взаимодействия с органами местного самоуправления.

Поэтому взаимодействие между органами государственной власти и органами местного самоуправления при реализации проектов государственно-частного партнерства происходит почти всегда.

4) органы местного самоуправления больше мотивированы для привлечения инвестиций на территорию муниципального образования, но вместе с тем гораздо меньше возможности для мотивации бизнес-партнеров.

Органам местного самоуправления необходимо выстраивать определенную политику по привлечению инвестиций не только в отношении бизнеса, но и в отношении органов государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

Реализация в режиме концессии социальных проектов оказывается весьма дорогой в условиях низкой динамики экономического роста.

Инструмент ГЧП в целом дороже, чем прямые бюджетные займы, поэтому в рамках ГЧП наиболее эффективно реализовывать те проекты, где возможно привлечение средств пользователей – физических и юридических лиц – для частичной оплаты инвестиционных и эксплуатационных затрат на проект.

За счет этого доказывается реальная эффективность проекта и реальное снижение нагрузки на государственный бюджет в части создания инфраструктуры. Наиболее ярко это проявляется в случае применения механизма ГЧП в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Бюджет региона или органа местного самоуправления полностью избавляется от дополнительных и неэффективных расходов в случае эксплуатации объекта ЖКХ на условиях концессии.

Максимальная компенсация эксплуатационных и капитальных затрат на поддержание и развитие объекта в эти периоды за счет платы пользователя представляет собой наиболее эффективное решение в этой сфере.

Органам местной власти нужно не пытаться переложить на частный бизнес часть государственных задач, а внимательно отбирать проекты с доходной базой, дающей инвесторам возможность зарабатывать на их реализации.

Только таким образом можно мотивировать инвесторов к построению бизнеса по эффективному строительству и управлению инфраструктурными объектами.

Главный регулятор финансового рынка – Банк России – в целом поддерживает инвестирование в концессионные проекты (равно как и в иные формы ГЧП) и вводит соответствующее нормативное регулирование.

Перспективным направлением развития этого сектора можно определить выпуск облигационных займов, однако расширению использования данного инструмента финансирования препятствует несовершенство российского законодательства.

Кредитные организации, как правило, подключатся к реализации проектов ГЧП на более поздних стадиях, нежели предпроектная проработка (см. Приложение) Однако подобная инициатива предполагает, как минимум, не только заинтересованность (заинтересованность местной власти в эффективном осуществлении своих функций должна присутствовать объективно, просто по определению).

Проекты государственно-частного партнерства и проекты муниципально-частного партнерства, как правило, рассчитываются на более длительный срок, в среднем на 15 лет.

Для успешной реализации любого долгосрочного инвестиционного проекта необходимо оказывать ему поддержку на начальных этапах реализации, что может послужить дополнительной гарантией получения бюджетом отложенных налоговых поступлений на завершающих этапах реализации инвестиционного проекта.

В случае, когда инвестору не оказывается финансовая помощь или, не предоставляются налоговые льготы на начальных этапах реализации проекта, может сложиться ситуация, когда инвестор не может справиться с возникшей долговой и налоговой нагрузкой.

В таком случае возможно прекращение реализации инвестиционного проекта, что влечет за собой возникновение рисков для всех участников проекта и недополучение бюджетом запланированных отложенных налоговых поступлений.

Пример

При развитии сценария, в котором проект, не получивший налоговые льготы, прекращает свое существование в течение 2-3 лет, налоговый коэффициент дохода от налога на прибыль организаций бюджета Республики Башкортостан составит от 0,36 до 0,54. Даже в случае существования проекта до 5 лет налоговый коэффициент будет меньше 1. При успешной реализации долгосрочного проекта (25 лет) с применением льготной налоговой ставки на прибыль организаций на минимальный период, данный налоговый коэффициент может достигнуть 4,455.

Российская региональная практика предоставления льгот по налогам показывает, что на каждый рубль предоставленных за счет бюджетов регионов налоговых льгот и преференций приходится 6 рублей инвестированных в экономику средств.

Практика предоставления льгот по налогам показывает, что на каждый рубль предоставленных за счет бюджетов регионов налоговых льгот и преференций приходится 6 рублей инвестированных в экономику средств. В то же время возникает и положительный социальный эффект от применения льготных инструментов.

Выводы:

1. Для региональных проектов необходимо усовершенствовать налоговое законодательство.
2. Мультипликационный эффект от изменения ставки налога.
3. МЧП необходимы обществу, но мотивация в таких проектах у частного сектора ниже в силу ряда причин.

Литература:

1. Алпатов, А. А. Государственно-частное партнерство: механизмы реализации / А. А. Алпатов, А. В. Пушкин, Р. М. Джапаридзе. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 200 с. // IPRbooks: электронно-библиотечная система. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/86911.html>
2. Борщевский, Г. А. Государственно-частное партнерство : учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 412 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06541-1. —

- Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469386>
3. Государственно-частное партнерство : учебное пособие для вузов / И. Н. Ткаченко [и др.] ; под редакцией И. Н. Ткаченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00518-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470215>
 4. Дюжева, Н. В. Государственно-частное партнерство в формировании внешнеэкономического потенциала региона : монография / Н. В. Дюжева, Н. В. Агазарян. — Москва : Российский университет дружбы народов, 2019. — 292 с. — ISBN 978-5-209-08480-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/104196.html>
 5. Капустенко, И. С. Государственно-частное партнерство : учебное пособие / И. С. Капустенко, Г. И. Коноплева. — Комсомольск-на-Амуре : Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2019. — 94 с. — ISBN 978-5-7765-1315-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102086.html>
 6. Кочеткова С. А. Государственно-частное и муниципально-частное партнерство + eПриложение: тесты : учебник / С.А. Кочеткова. — Москва : КНОРУС, 2021. — 176 с.
 7. Соколов, М. Ю. Государственно-частное партнерство : учебник для вузов / М. Ю. Соколов, С. В. Маслова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 212 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14351-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477360>
 8. Соколова, Н. Г. Государственно-частное партнерство в реализации долгосрочных инвестиционных проектов РФ : монография / Н. Г. Соколова, И. А. Тюлькина. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 69 с. — ISBN 978-5-4487-0719-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96555.html>

О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Рябинин Алексей Валерьевич

*д.э.н., председатель научно-технического совета
Института экономики и управления в промышленности*

Аннотация: в статье рассматриваются проблемы развития семейного бизнеса в современной экономике. Акцентируется внимание на плюсах и минусах семейного бизнеса. Показано, что без поддержки государства, развитие семейного бизнеса фактически не возможно. Только с поддержкой государства возможно улучшить экономическое положение и мотивировать граждан реализовываться. А семейный бизнес в свою очередь становится полноправным участником экономических отношений, который вносит свою лепту в развитие экономики государства.

Abstract: the article discusses the problems of family business development in the modern economy. Attention is focused on the pros and cons of the family business. It has been shown that without the support of the state, the development of family business is actually not possible. Only with the support of the state is it possible to improve the economic situation and motivate citizens to implement. And family business, in turn, becomes a full participant in economic relations, which contributes to the development of the state economy.

Ключевые слова: семейный бизнес, семейные предприятия, преемственность поколений, конкурентоспособность, ролевые установки, эффективность деятельности.

Key words: family business, family businesses, generational continuity, competitiveness, role-playing attitudes, operational efficiency.

В наше время все больше уделяется внимание малому бизнесу, в том числе и семейному. Все больше появляются семейные предприятия, так как открыть дело с родственниками намного легче, потому что есть большое доверие и понимание между участниками бизнеса, уверенность того, что никто не обманет и все будет выполняться честно, трудолюбиво, так как все работают на себя и каждый хочет добиться успеха и хорошего заработка. Но почему же есть проблемы развития семейного бизнеса в современном мире? Как его улучшить и как государство может помочь семейному бизнесу?

Люди выбирают семейный бизнес, так как думают, что вести дело с родственниками намного легче, чем с другими незнакомыми людьми, и все деньги остаются внутри семьи. Все члены бизнеса занимают свои должности и не мешают друг другу, но могут помочь если это необходимо или кто-то попросил об этом. Но, к сожалению, многие из участников бизнеса не особо вникают в теорию. А теория это важная часть бизнеса. Перед открытием семейного бизнеса нужно прочитать много книг, статей и т.д., чтобы лучше понимать как его вести и что это вообще такое, чтобы было меньше рисков прогореть с этим бизнесом.

Семейный бизнес представляет собой особую бизнес-структуру в которой семейная группа предоставлена возможность полного контроля над всеми процессами и назначением управляющего-менеджера и других сотрудников. Все это должно происходить через определение бизнес-стратегии для обеспечения непрерывности опыта поколений, на основе совместного желания основателей и последователей сохранить контроль над активами семейного бизнеса.

Семья - это группа людей, которая связана с брачными или родительскими отношениями, объединенных общим бытом, интересами.

Как и во многих бизнесах есть свои плюсы и минусы.

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Плюсы семейного бизнеса:

1) сохранение семейных секретов производства. Означает, что только ваше окружение будет знать, например, рецепт торта. Никто из конкурентов об этом не узнает, так как семья дорожит этим секретом и им не выгодно рассказывать, так как пострадает вся семья.

2) высокий стартовый потенциал для последующего поколения. Ярко выраженная преемственность при передаче полномочий на этапе отхода от бизнеса. Это будет хорошим вариантом для нового поколения, чтобы развиваться и зарабатывать, их главной задачей будет просто улучшить то, что вы создали.

3) доверие между родственниками. Каждый человек доверяет своим близким, ведь они не могут придать вас. В вашем коллективе будет хорошая, дружелюбная атмосфера. Если брать человека, которого вы мало знаете, то тратите много времени на то, чтобы начать ему доверять. А в семейном бизнесе вы можете не тратить на это время, а лучше потратить на что-то полезное для этого бизнеса.

4) одно дело дополнительно объединит семью. Общий бизнес и одинаковые интересы сближают людей. Появятся много тем для разговоров, что поможет сблизиться.

5) если у вас есть дети, которые хотят работать, то они могут помогать. Ведь многие подростки не могут найти работу из-за своего возраста. А тут они могут развиваться и реализоваться когда захотят.

6) у каждого человека есть амбиции и определенные умения, которые он может реализовывать в своем бизнесе, тем самым еще больше их развивать.

7) родственники, не вовлеченные в общее дело, имеют возможность воспользоваться на хороших условиях услугами компании. Они будут рассказывать другим про ваше дело, тем самым обеспечена реклама [4].

Как мы видим плюсов большое количество и они реально весомые, для того чтобы открыть свое дело. Ведь каждый человек хочет работать на себя, чем на кого-то. Работая на себя, можно не переживать за свое место на работе, за коллектив, за то какие будут отношения с начальством и коллективом, какая атмосфера будет на работе. Но смотря на большие плюсы семейного бизнеса, есть и свои минусы. Такие как:

1) Даже в семье может быть «темная лошадка», который может вас придать, а вы этого совсем не ожидали. Что может подкосить всю семью и бизнес. Ведь когда придает близкий человек это намного хуже, так как вы полностью ему доверяли и вообще не ожидали такого поступка. Поэтому это очень сильно расстроит всю команду, тем самым работоспособность будет очень низкая. Все будут думать не о том, как улучшить бизнес или строить планы, а все будут в своих мыслях и переживаниях.

2) Материальных интересы могут изменить в худшую сторону семейные отношения. Семейный бизнес может пойти в гору, а может и обанкротиться. В этих условиях высокая и стабильная оплата труда может стать предметом зависти, а проблемы связанные с за сокращением доходов вызвать непонимание.

Каждый член команды хочет зарабатывать хорошие деньги, поэтому каждый будет надеяться на хороший заработок, тем более в работе с родственниками. И если у кого-то будет зарплата больше, чем у другого, будут зависть и ссоры.

3) Удвоенный риск неудачи, касается конкретно семейного бюджета. Это связано в первую очередь с тем, что муж и жена получают доход из одного источника, а семейное дело рушится и они становятся банкротами, так как теряют свой бизнес и тем самым свой доход. Что может вызвать огромные материальные проблемы, которые будет сложно решить за короткий срок [3].

4) Конфликты из-за плохой работы или прогулов. Родственники могут иногда пользоваться вашим хорошим отношением к себе, поэтому могут не серьезно относиться к опозданиям и к работе в целом. Из-за чего будут создаваться конфликты. Нужно четко понимать и обговаривать все правила, чтобы избежать таких проблем. И никому не давать поблажки [1].

5) Отсутствие полного подчинения родственников. Если вы в семье имеете не очень большое уважение, то так будет и на работе. Ваше мнение не будут учитывать и вовсе не воспринимать ваши предложения серьезно. На работе должно быть уважение и понимание того, что это не только твой близкий человек, но и твой босс, которого нужно слушать и доверять [2].

6) Не совсем правильная оценка способностей твоих близких при приеме на работу. Иногда бывает так, что вашему родственнику нужна работа, а по качествам он вообще не подходит на занимаемую должность. Из-за чего бизнес ухудшается и вместе с этим доход уменьшается. Что может привести к прогоранию бизнеса.

7) Неумение разделять отношения в семье и на работе. Если муж и жена поругались дома, то нельзя выносить этот конфликт на работу. Это будет снижать работоспособность и ухудшит атмосферу во всем коллективе.

8) Возможные неприятности от зависти к большим достижениям. Если вы директор, ваш доход может зависеть от прибыльности предприятия в отличии от других сотрудников, у которых зарплата стабильна. Что может вызвать зависть и конфликты.

9) Недолговечность. Когда за дело берется следующее поколение, которое не понимает, каким трудом было создано предприятие, у которых может быть абсолютно другое увлечение, относятся халатно к работе или им не особо интересно этим заниматься из-за чего могут потерять этот бизнес.

Несмотря на все минусы, все равно достаточно много директоров берут на работу своих родственников, они в этом видят только плюсы и стараются не замечать минусы. С их слов, это прямая экономия времени на поисках сотрудника и большая уступчивость по оплате труда, также хорошая атмосфера в коллективе, более дружелюбная и спокойная, которая поможет улучшить работоспособность коллектива и не выгорать эмоционально из-за конфликтов и напряженной обстановки в коллективе.

Для создания данного бизнеса нужно придерживаться следующих рекомендаций:

1) нужно иметь очень крепкое и стойкое руководство, которое сможет совмещать семью и управление общим делом. Большое значение в работе имеет руководство. Если люди в руководстве будут слабые духом, то ни о каком результате в дело не может идти речи.

2) установление правил обязательных для всех без какого-либо исключения. Все сотрудники должны работать в офисе на одинаковых условиях, никто не может забывать про правила и рабочий устав, который был прописан. Если делать исключения для некоторых сотрудников, то могут возникнуть проблемы и конфликты, ведь каждый человек будет думать, что если для того сделали исключение, то почему его нельзя сделать мне [6].

3) данный бизнес лучше начинать после сбора нужной информации и прочтения определенных книг, литературы, статей и тд. по открытию своего бизнеса, получения опыта работы в данной сфере. Поработайте сначала в сфере, в которой хотите открыть бизнес, чтобы увидеть все проблемы, которые могут возникнуть для их решения. Увидеть, как лучше поступать или не поступать в определенных ситуациях. Пообщаться с людьми, которые в этом разбираются, чтобы дали вам пару советов, которые могут помочь вам в дальнейшем.

4) денежные и важные должности лучше отдавать только кровным родственникам, в которых вы уверены на 100%. Каким бы хорошим человеком не был ваш родственник, лучше доверить ему другую работу, которая не такая важная, если вдруг что-то случится, то это не так скажется на бизнесе.

5) никогда не начинайте работать с проблемными родственниками, которые могут создать проблемы во время работы или подвести в самый важный момент, не очень уважительно относятся к вам. Если кто-то не уважает вас дома, на работе он это делать точно не будет, и даже его временное лицемерство и притворство, как лидера рано или поздно закончится. Нужно брать на работу родственников, которые точно готовы работать и выполнять свои обязанности.

6) на работу принимайте только соответствующих запрашиваемым качествам людей. Если даже хороший человек, все равно нужно уметь отказывать. Ведь в бизнесе нужно быть более жестким и точным. Если брать людей без нужных качеств, то вряд ли работа будет проделана хорошо, скорее всего там будут минусы, которые могут вызвать большие проблемы [7].

7) не навязывайте бизнес детям, от этого будет только хуже. Если детям интересно что-то другое, пусть лучше они будут заниматься своими увлечениями, чем через силу пойдут в ваш бизнес и уничтожат это дело, так как они не будут в этом заинтересованы. И могут просто все испортить. Ведь человек не будет вкладывать усилия в то, что ему не интересно и безразлично.

8) придерживайтесь правила, что на работе разговоры только о деле, а дома только о семье. Перенос рабочих проблем в дом не даст вам времени на отдых и переосмысление данных вопросов. Тоже касается проблем семьи, о них говорить только за стенами офиса. Нужно уметь все это разделять. Ведь это будет нагнать обстановку дома и в офисе, тем самым спокойная и хорошая атмосфера в коллективе исчезнет.

9) нужно всегда помнить про отдых. Для улучшения бизнеса нужно иногда отдыхать, чтобы потом с новыми силами взяться за работу. Может появятся новые идеи для развития бизнеса. Также отдых поможет не выгорать эмоционально. Без должного отдыха человек теряет свою работоспособность и силы на новые идеи, чтобы их реализовывать.

10) не преувеличивайте заслуги семьи, оплачивайте их работу добросовестно и по делу. Не старайтесь задобрить своих родственников заплатив за работу больше, чем нужно, так как со временем это может сыграть с вами злую шутку. Нужно всегда платить каждому по его результатам. Если делать какие-то исключения и давать больше, чем нужно они могут расслабиться, тем самым ухудшится работоспособность.

11) укажите про обязанности сразу при приеме на работу и все это согласуйте, чтобы потом не возникали конфликты. Если вы хотите поручить дополнительные обязанности, первое, что нужно сделать спросить хочет ли это работник и обязательно указать, что это все будет дополнительно оплачено.

Если следовать всем рекомендациям, то можно избежать многих конфликтов и проблем.

Не смотря, на то что семейный бизнес актуален в наше время, так как это хороший заработок и можно реализовывать ваши идеи, ваши амбиции, заниматься любимым делом, не переживать какой будет коллектив и руководство все равно очень часто бизнес прогорает или плохо развивается [5].

В России первостепенными проблемами, относящимися к развитию семейного предпринимательства можно считать:

- отсутствие необходимого объема кредитования (плохие условия обеспечения кредитов, навязываемые банками: залог недвижимости, золота, ювелирных изделий и т.д.);
- высокая процентная ставка по кредиту, в 10 раз превышающая европейскую ставку по ипотеке, занимает много времени для оформления документов;
- большие административные препятствия (необходимость координации с десятками организаций и коррупция);
- отсутствие профессиональных знаний у руководителей по вопросам ведения малого бизнеса;
- не достаточное количество инфраструктурных компонентов, способствующих ведению малого бизнеса;
- высокая стоимость арендуемых помещений, в частности в крупных городах, и отсутствие информационной составляющей о наличии таких помещений [11].

Каждый человек хочет, чтобы его бизнес расцвел и достиг больших результатов. Чтобы семейный бизнес рос и развивался, рекомендуем сделать следующие действия:

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

1) Сформулируйте для себя общее представление о бизнесе, чтобы оно оправдывало ожидания всех его владельцев. Не забывайте, что цели и мечты у всех людей разные. Для каждого человека понимание «успех» разное;

2) Определите цели, задачи и потребности каждого участника семейного дела. Нужно ответить на ряд определенных вопросов: ради чего нужно прикладывать свои усилия, насколько я могу интенсивно работать и прикладывать свои силы, какие могут быть риски? Иначе спустя какое-то время это перейдет в непонимание, напряжение, конфликты, снижение мотивации и работоспособности участников бизнеса;

3) Конкретно и четко распределите, кто за что отвечает. Составьте договор, в котором пропишите все должностные обязанности и правила. Ведь потом можно все это потерять из-за недопонимания и конфликтов.

4) Учитесь строить и развивать свой бизнес, не упуская управленческий цикл: планирование, организация, мотивация, контроль. Предприятие растет, меняются обстоятельства и условия, стандарты, знания, рынок, технологии, тенденции. Постоянно повышайте свой профессионализм и управленческую эффективность. Для мира, где постоянно все меняется вы должны постоянно учиться и следить за новинками, чтобы быть в курсе всего и находить решения для образовавшихся проблем, которые могут возникнуть [10];

5) Наймите квалифицированных специалистов или «вырастите» их сами. Создайте условия, чтобы люди самореализовывались, получали удовольствие от работы и достигали нужных результатов. Хороший работник-успех в бизнесе;

б) Следите за спросом граждан, чтобы не тратить ресурсы на продукты и услуги, которые не востребованы. Нужно постоянно анализировать спрос, чтобы не прогореть или не потратить свои доходы впустую [8].

Считаем, что эти советы помогут развивать семейный бизнес. Человек, который следует определенными правилам и точно знает, чего хочет может добиться больших результатов. Если пускать все на самотек, то продвижения можно и не ждать. Ведь успех это большой труд, который требует больших усилий, знаний и точных целей.

Очень многое конечно зависит от самого человека, но государство тоже может помочь в этом. Если оно будет поддерживать семейный бизнес, то это поможет улучшить экономическое положение и мотивировать граждан реализовываться. Если государство будет относиться к этому нейтрально или вовсе мешать, то будут возникать неприятные ситуации и конфликты с гражданами, которые хотят заниматься, чем-то для себя и реализовываться в этом направлении.

Государственная поддержка семейного предпринимательства осуществляется по следующим направлениям:

1) создание инфраструктуры поддержки и развития семейного предпринимательства;

2) создание льготных условий для использования работников семейного предпринимательства государственных финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, а также научно-технических разработок и технологий;

3) установление упрощенного порядка для регистрации семейного предпринимательства, лицензирования их деятельности, сертификации товаров, предоставления государственной статистической и бухгалтерской отчетности;

4) поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов семейного бизнеса, включая содействие развитию их торговых, научно-технических, производственных связей с зарубежными странами;

5) организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров для семейных предприятий];

Одной из наиболее важных областей государственной помощи является льготное кредитование.

Ведь крупные компании, которые имеют узнаваемые названия, сформированный имидж, высокие доходы, банк всегда идет на встречу. А малый, особенно начинающий

бизнес, вряд ли получит кредита на нормальных условиях, потому что банк не уверен, что этот бизнес сможет доказать свою состоятельность и добиться высоких результатов. Следовательно, Закон РФ «О государственной поддержке семейного предпринимательства в РФ» предусматривает предоставление льготных кредитов, а так же страхование для семейного бизнеса с компенсацией соответствующей разницы между кредитными и страховыми компаниями за счет средств, которые предоставляют фонды, оказывающие поддержку семейному предпринимательству.

Как мы видим, семейный бизнес это тяжелый процесс, который требует много усилий, времени. Необходимо отметить, что успешное создание и ведение семейного бизнеса должно опираться на долгосрочную программу, которая определяет все этапы, задачи и цели. Этот процесс должен быть плавным. Нужно изучать много материала, рекомендаций, литературы для того, чтобы добиться большого успеха. И помнить, что главная цель не только вовлечение всех своих родственников в общее дело, а главное эффективность и результативность этого бизнеса. Нужно уметь правильно вести бизнес и уметь разделять работу и семью. Без разделения семьи и работы будут только одни проблемы, что в доме, что на работе. Каждый должен заниматься своими обязанностями. Тогда можно будет избавиться от проблем, которые могут возникнуть во время работы и добиться хорошего результата в своем деле, который будет приносить хороший доход и удовольствие от своей работы.

Литература:

1. Гужин А.А., Гужина Г.Н. Этика бизнеса, как одна из проблем социальной ответственности // В сборнике: Актуальные вопросы современной науки. Сборник статей. Под общей редакцией Г.Н. Гужиной. Москва, 2020. С. 224-231.
2. Гужин А.А., Ежкова В.Г. Система управления в малом бизнесе. предпринимательское управление // Инновации и инвестиции. 2018. № 1. С. 115-120.
3. Гужин А.А., Ежкова В.Г. Риск-менеджмент и методы управления рисками // Инновации и инвестиции. 2017. № 2. С. 185-189.
4. Гужина Г.Н. Малое предпринимательство в экономике России // В книге: Формирование предпринимательских компетенций: вызовы, инструменты и результаты. Орехово-Зуево, 2021. С. 7-29.
5. Гужина Г.Н. Система поддержки малого предпринимательства на муниципальном уровне // В сборнике: Российское предпринимательство: история и современность. Сборник материалов I Всероссийских Морозовских Чтений. 2018. С. 241-247.
6. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 112-124.
7. Драгун А.Л., Гужина Г.Н. Домохозяйство как объект экономической и социальной политики // В сборнике: Актуальные вопросы современной науки. Сборник статей. Под общей редакцией Г.Н. Гужиной. Москва, 2020. С. 68-75.
8. Малышева О.Л. Семейный бизнес как фактор устойчивого развития России: традиция и современные вызовы // Управление устойчивым развитием. 2017. № 1 (08). С. 49-56.
9. Птухов Г.Р., Овчинников Н.К. Анализ семейного бизнеса в России: проблемы и перспективы развития // Самоуправление. 2022. № 4 (132). С. 596-600.
10. Современные теории менеджмента / Петрухина Е.В. и др. Орел, 2014. 110 с.
11. Сазонова А.П. Проблемы и перспективы развития семейного бизнеса в России // Теория и практика общественного развития. 2022. № 1 (167). С. 69-74.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Илларионов Ю. Н.,

*к.т.н., доцент кафедры «Менеджмент»
Московского финансово-правового института*

Аннотация. В статье представлена теория управления инновациями в кадровой работе. Персонал, обладающий творческими способностями, инновационным потенциалом, рассматривается как источник инноваций, требующих определенных организационно-экономических условий. Рассматриваются особенности управления персоналом в инновационной деятельности организации.

Человеческие являются ключевым ресурсом современной компании, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты ее деятельность и конкурентоспособность. Именно человеческие ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. В XXI веке, в условиях «экономики знаний», человеческие знания и не материальные активы превращаются в основной источник конкурентного преимущества компаний на глобальном рынке. Сегодня в рыночной стоимости успешной высокотехнологичной компании доля традиционных материальных активов (зданий, сооружений, оборудовании) составляет менее 25%, в то время как основная часть приходится на нематериальные активы, особую роль среди которых играет человеческий капитал.

Творческие способности работника.

В условиях перехода к постиндустриальному обществу возможности личности производить новое знание начинают оценивать по-новому как важнейший инновационный ресурс в социальном, культурном и экономическом развитии. Можно сформулировать основные предпосылки востребованности творческой профессиональной деятельности:

- потребность экономики в результатах творческой деятельности как основном условии повышения конкурентоспособности предприятия;
- необходимость использования инновационных подходов к организации деятельности, основанных на творческих процессах для переработки профессиональной информации;
- потребность личности в развитии и самовыражении через творчество.

Исторически сложилось так, что умственным трудом занималась интеллигенция, а физическим рабочий класс. Это позволяло ставить задачу постепенного стирания граней между физическим и умственным трудом. Однако развитие потенциала человека пошло по иному пути - пути разграничения между творческим (интеллектуальным) и шаблонным (исполнительским) трудом.

Для преобразующей природу творческой деятельности недостаточно одного знания некоторого набора способов достижения цели. Более существенным компонентом деятельности является умение структурировать информацию, комбинировать ее так, чтобы возникали новые неизвестные ранее возможности. В отличие от шаблонного труда, занимающегося копированием, многократным повторением, механическим использованием информации, интеллектуальный труд всегда представляет процесс воображения, познания, который передается в форме новой информации.

Высшая форма психической деятельности человека интеллектуальная проявляет себя не в достижении, а в выдвижении цели. Именно выдвижение новых гипотез, целей, идей,

вопросов, проблем определяет сущность интеллектуального труда, обеспечивает прорыв в системе старого знания; это шаг, в значительной мере более обеспечивающий скачок в науке, чем простое накопление знаний, фактов.

При шаблонном труде результат деятельности будущий продукт деятельности управляет действиями человека. Образ конечного результата внутренне включается в структуру каждого действия, регулирует его динамику. С его помощью субъект проверяет и корректирует процесс труда. Шаблонный труд -это труд, который базируется на знании некоторого набора определенных методов, стандартов поведения при достижении цели. Шаблонным может быть не только физический, но и умственный труд: деятельность исполнителей с инженерной подготовкой, чиновников, врачей, педагогов и т.п., если она сводится толь ко к выполнению приказов, инструкций, тиражированию стандартных навыков и знаний. В то же время не всякий физический труд обязательно является шаблонным. Интеллектуализация физического труда в современных условиях активно осуществляется на предприятиях развитых стран через сознательную организационную деятельность по вовлечению рабочих в творческий процесс. Примером тому являются кружки контроля качества, зародившиеся в Японии, которые являются неиссякаемым источником рационализаторских предложений, идей, инноваций.

Сейчас формируется новая область менеджмента управление творчеством (creativity management). Менеджмент творчества, или «креативный менеджмент», ориентирован на изучение методов развития, управления и использования творческой деятельности и ее результатов в производственных и бизнес-процессах. Появились новые термины: «организованная креативность», «структурированная креативность», «управляемая креативность». Термин «креативность» произошел от латинского слова creatura, что означает создание, творение. Казалось бы, креативность и творчество одно и то же. До начала информационной эпохи было достаточно понятия творчества. Творческий процесс основывается на вдохновении автора, его способностях. Как правило, художники, композиторы, писатели и все остальные творческие люди творят, руководствуясь собственными настроениями и эмоциями. Если же говорить о креативном процессе, то главной его составляющей становится прагматический элемент, то есть изначальное понимание, зачем нужно что-то создавать, для кого нужно что-то создавать, как нужно что-то создавать и, собственно, что именно нужно создавать. Говоря о креативности человека, в первую очередь подразумевается творческая личность, нестандартно и оригинально мыслящая. В это понятие входят и такие качества, как гибкость, обучаемость, умение находить выход из самых безвыходных ситуаций.

Способности работников генерировать идеи реализуются в инновационной деятельности организации.

Безусловно, каждая личность имеет свой предпочитаемый стиль мышления, который влияет на подход человека к принятию решения, решению задач и творчеству вообще. Известен метод для изучения инновационного потенциала работников, разработанный в 60-х годах XX века М. Киртоном. Метод основан на теории, в соответствии с которой стиль мышления, присущий каждому отдельному человеку, влияет на качество когнитивной сферы человеческой психики, в особенности на креативные и новаторские проявления личности. Он также характеризует производственную среду, в которой каждый работал бы наилучшим образом. Так, адаптеры предпочитают стабильные и хорошо структурированные рабочие условия. Они работают, совершенствуя существующие методы и практику, предлагая такие пути выполнения заданий, которые можно реализовать, не разрушая существующую ситуацию. Инноваторы предпочитают часто меняющиеся условия работы, их подход состоит в переоценке и новом определении проблем и условий. Инноваторы не всегда доводят до конца начатые ими проекты. У некоторых стиль мышления лежит особенно близко к одной или другой точке. Таких людей можно назвать суперадапторами или суперинноваторами. Киртон разработал инструмент, который позволяет определить, в каком месте между двумя

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

экстремальными точками шкалы размещается стиль мышления того или иного человека. Этот Инструмент называется индикатором Киртона. Он содержит перечень из 32 пунктов, которые позволяют получить количественную меру стиля мышления

Тест Киртона для определения типа инновационного мышления

Оцените по пятибалльной шкале (минимум 1, максимум 5) степень соответствия ваших предпочтений приведенным ниже суждениям.

1. Мне симпатичны люди, сменившие за свою жизнь несколько профессий.
2. Я не боюсь встреч и контактов с незнакомыми мне ранее людьми.
3. Генерирование идей является одним из моих природных качеств.
4. Я склонен увлекаться идеями, которые приходят мне в голову.
5. Мне комфортно работать в коллективе с людьми, готовыми принимать и доводить мои идеи.
6. Я живо интересуюсь результатами новой деятельности моих коллег.
7. Я готов взяться за выполнение новой работы, показавшейся мне интересной, невзирая на опасность неудачи.
8. Я готов поступиться интересами моей карьеры ради участия в новой интересной деятельности.
9. Я готов вложить личные деньги в рискованное мероприятие.
10. Мне симпатичны люди, склонные к риску.
11. Я часто удивляю коллег неординарными предложениями.
12. Многие считают меня недостаточно дисциплинированным человеком.
13. Я часто ставлю под сомнение общепринятые постулаты.
14. Получая задачу от руководства, я часто сомневаюсь в ее корректности и целесообразности.
15. Многие считают меня нарушителем спокойствия в коллективе.
16. Я способен заразить своими идеями окружающих.
17. Я генерирую много новых идей, некоторые из которых впоследствии сам признаю неразумными.
18. Многие из моих предложений окружающие считают неприемлемыми.
19. Часто мои предложения, встречавшие вначале протест, впоследствии признавались большинством связанных с ними людей.
20. Я считаю, что наилучшее решение любой проблемы - в радикальной перестройке системы.
21. Меня раздражают излишне педантичные люди.
22. Я готов противостоять большинству окружающих в отстаивании моих идей.
23. Я люблю изучать новые области знаний.
24. Совершая прогулки, я предпочитаю ходить разными маршрутами.
25. Я не боюсь поступить на работу в организацию, находящуюся в стадии становления.
26. Я с интересом отправляюсь в поездки в новые, неизвестные мне места.
27. Если бы позволяли средства, я менял бы автомобили как можно чаще.
28. Я готов вкладывать личные сбережения в создание венчурного предприятия.
29. Я готов выступить инициатором создания и руководителем венчурного предприятия.
30. Я высоко ценю личную свободу и возможность инициативной деятельности (даже в ущерб собственному комфорту).
31. Мне несимпатичны излишне осторожные люди.
32. Я ценю автономию в работе.

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Индикатор Киртона рассчитывается как сумма выставленных по всем пунктам баллов от 1 до 5. Теоретические пределы шкалы от 32 до 160 при среднем значении, равном 96. Практически же анализ большой выборки (больше 500 измерений) дает пределы 45146 при нормальном распределении и среднем значении, равном 95 (98 для мужчин и 91 для женщин). В этом пространстве не может быть «плохого» или «хорошего» места; каждый способен представить творческие решения, но различия в предложениях разных людей являются отражением различий в стилях их мышления. Тем не менее, как следует из таблицы ниже, получив одно и то же задание, адаптеры и инноваторы предпочитают выполнять его по-разному.

Суперадаптор	Суперинноватор
Точен, надежен, методичен, благоразумен	Выглядит как недисциплинированный человек, мыслит неординарно
Решает проблемы проверенными и понятными путями	Ставит под сомнение базовые положения, включая общепринятые
Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности	Решает задачи, заново определяя их или изменяя их условия
Редко вступает в конфликт с правилами, обеспечивает стабильность в группе	Часто бросает вызов правилам
Изредка генерирует безопасные идеи	Генерирует множество идей, часто таких, которые выглядят рискованными
Предлагает решения, которые приемлемы для большинства	Предлагает решения, которые не всегда приемлемы для большинства
Предлагает решения, которые приемлемы для большинства	Предлагает решения, которые не всегда приемлемы для большинства

Традиционно в нашей стране было развито движение новаторов. Новатор человек, вносящий и осуществляющий новые и прогрессивные идеи или приемы в некоторой области деятельности.

Новатор на современном производстве творческий работник, способный адаптироваться к стремительно меняющимся условиям постиндустриального общества. Его характеризует инновационность мышления, которая находит отражение в следующих качествах:

- высокий профессиональный уровень,
- желание развивать инновационные решения, постоянно повышать уровень своего образования и квалификации;
- способность к организационной и управленческой деятельности, умение эффективно организовать труд коллектива;
- наличие определенных психологических и морально-нравственных качеств адаптивности, гибкости мышления, воображения, целеустремленности, добросовестности, трудолюбия.

На уровне управления инновационность мышления реализуется в способности отстаивать способствовать развитию рационализаторства у других работников в целях развития инновационности как отдельной организации, так и экономики в целом.

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Организационно-экономические условия проявления творческого потенциала должны постоянно изыскивать возможности для улучшения своей деятельности. Систематическая, непрерывная, осуществляемая при участии каждого сотрудника деятельность по улучшению организации охватывает все без исключения аспекты ее существования. Кайдзен это способ мышления и теоретическая концепция, организационная система и совокупность практических приемов, применение которых позволяет организации стремительно улучшать показатели своей деятельности даже тогда, когда в ней не реализуются масштабные инновационные проекты (табл. 1).

Таблица 1. Характеристика системы Кайдзен

Характеристики	Традиционный подход	Система Кайдзен
Основная цель	Победить конкурентов	Завоевать потребителей
Рынок	Компания производит все, что может произвести	Компания производит то, что нужно потребителям
Приоритет менеджмента	Ориентация на результат	Ориентация на процесс и результат
Подход к решению проблем	При возникновении проблем ставится вопрос «Кто это сделал?»	При возникновении проблем ставится вопрос «Как это произошло?»
Отношение к изменениям	Изменения должны происходить как можно реже	Изменения должны происходить постоянно
Производство и продажи	Производство и продажи рассматриваются как отдельные области	Производство и продажи неразрывно связаны
Роль руководителей	Босс	Тренер
Отношение к персоналу	Сотрудники рассматриваются как одна из статей затрат	Сотрудники рассматриваются как основные активы
Решение проблем	Поиск решения проблем ведется в комнате для переговоров	Поиск решения проблем ведется на гембе
Регламенты, процедуры	Пишутся «раз и навсегда»	Рассчитаны на постоянные изменения
Гемба	Рассматривается как источник проблем	Рассматривается как источник улучшений
Обучение сотрудников	Проводится только для определенного круга сотрудников	Проводится для всех сотрудников
Оценка работы сотрудников	Сотрудника оценивают по его слабым сторонам	Сотрудника оценивают по его сильным сторонам
Управленческая информация	Доступ к внутрикорпоративной информации ограничен	Доступ к информации открыт

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Сущность Кайдзен непрерывный процесс совершенствования, в котором участвуют все. Способности одного человека ограничены, поэтому вовлечение всего персонала в совершенствование организации через Кайдзен резко увеличивает ее креативные возможности. Однако при решении вопроса о внедрении на конкретном предприятии определенного организационно-управленческого нововведения необходимо детальное изучение инновации на социально-психологическую совместимость с организацией. Так, попытка в 1980-х гг. массового внедрения в промышленности США кружков качества потерпела провал из-за того, что не были учтены социально-психологические характеристики работников американских корпораций, в то время как основой японского прототипа кружков качества были коллективизм и преданность японских работников.

Процесс непрерывного совершенствования может и должен опираться на движение рационализаторов. Рационализация организация какой-либо работы, деятельности более рационально, усовершенствование. Рационализаторство разработка новаторских решений, направленных на совершенствование деятельности предприятий и организаций, повышение ее эффективности. Организационные условия развития рационализаторства определены письмом Роспатента и Минпрома России от 25 июня 1996 г. № 617 «Методические рекомендации по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации». В соответствии с этим письмом рационализаторским может быть признано техническое, организационное либо управленческое предложение, являющееся новым и полезным для данного предприятия.

Процесс генерации и подачи новых идей одна из важнейших составляющих инновационной активности предприятий. Многие передовые организации сегодня имеют механизмы аккумуляции творческих идей и предложений, обеспечивающие вовлечение сотрудников в активную творческую деятельность программы выдвижения предложений. Такие программы, помимо дополнительного дохода, дают сотруднику возможность выработать и представить свои идеи и соображения по совершенствованию своей работы, обеспечивают возможность творческого самовыражения, позволяют добиваться признания и ощутить себя причастным к делам фирмы.

Представляет интерес японская система выдвижения предложений активная система, предусматривающая подготовку сотрудника, оказание необходимого содействия в разработке идей. Система выдвижения предложений в Японии ориентирована на выработку у японского рабочего навыков, позволяющих ему генерировать идеи и выдвигать предложения. Процесс обучения включает ознакомление сотрудников с методами сбора данных, методикой решения проблем и представления предложений в приемлемой форме. Каждому сотруднику устанавливается определенное количество предложений, которые он должен представить. На ведущих фирмах в Японии создается атмосфера, ориентирующая каждого сотрудника на участие в программах выдвижения предложений. А в результате аккумулируются многочисленные мелкие идеи, так называемые вторичные инновации, не попадающие под категорию изобретений, но дающие очень большой экономический эффект.

Можно выделить условия, поддерживающие, усиливающие или блокирующие, препятствующие новаторской деятельности персонала. Отрицательный для нововведений климат характеризуется неопределенностью функций; недостаточной заинтересованностью в инновационной деятельности персонала в целом и руководителей всех уровней; ограничениями в системе коммуникаций, недостатком открытости и доверия; недостаточной компетентностью руководителей; неумением организовать межличностные отношения; автократическим принятием решений.

К факторам, блокирующим новаторскую деятельность, относятся недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу новым идеям; необходимость множества согласований по новым идеям; контроль за каждым шагом новатора; кулуарное принятие решений по инновационному предложению; передача нижестоящим руководителям указаний,

сопровождаемых угрозами; возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов».

Факторами, поддерживающими новаторскую деятельность, можно считать представление необходимой свободы при разработке новшеств; обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержку со стороны высшего руководства; ведение дискуссий и обмен идеями; поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, вузами и внешними научными организациями; создание системы морального и материального стимулирования новаторства; доброжелательность в деловой критике; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения; углубление взаимопонимания работников.

К факторам, усиливающим новаторство, относят создание возможностей для саморазвития и повышения квалификации; сочетание в системе обучения специальных знаний и междисциплинарной подготовки; свободное выражение собственного мнения о проводимых изменениях; поощрение совмещения профессий, ротация персонала; преодоление барьеров и размывание границ между разными видами работ и функциональными обязанностями; доступность содержательной деловой информации; проведение регулярных совещаний рабочих групп; логичную аргументацию необходимости изменений и реорганизаций, постоянную поддержку атмосферы доверия и восприимчивости к переменам.

Для оценки условий, располагающих к творчеству и инициативе работников в организации, предложен тест.

Тест «Оценка условий, располагающих к творчеству и инициативе работников в организации»

Внимательно прочитайте приведенные ниже способы стимулирования инициативы. Против каждого способа с помощью приведенной ниже шкалы укажите, в какой мере использование этого способа приемлемо для вашей организации:

- 5 - в полной мере;
- 4 - вполне приемлемо;
- 3 - затрудняюсь ответить;
- 2 - слабо приемлемо;
- 1 - абсолютно неприемлемо.

Подсчитайте общую сумму баллов. Полученная сумма покажет, в какой степени ваша организация готова к развитию инициативы и творческой активности своих работников.

Высокая степень готовности 72-90 баллов. Средняя степень готовности 36--71 балл.

Низкая степень готовности - менее 36 баллов.

Инновационный потенциал персонала организации

В мировом хозяйстве сформировалась новая парадигма устойчивого экономического роста, которая основана на использовании знаний и инноваций как важнейших экономических ресурсов. Инновации создают наиболее сильные конкурентные преимущества современных организаций, а предпосылкой и условием инновационного процесса служит наличие в организации инновационного потенциала.

Инновационный потенциал организации включает ресурсы, которые можно использовать для достижения положительных инновационных результатов: материальные, финансовые, информационные, организационные. Важным инновационным ресурсом предприятия является персонал, инновационный потенциал которого основан на способности работников вырабатывать и эффективно реализовывать как свои, так и сторонние новые идеи, и проекты. Повышение инновационного потенциала персонала является одной из актуальных проблем управления персоналом, вытекающих из необходимости ускорения инновационных преобразований экономики.

Инновационный потенциал персонала совокупность способностей и возможностей работников осуществлять устойчивое развитие организации.

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Инновационный потенциал персонала определяется возможностями как отдельного работника, так и всего трудового коллектива. В психологии и социологии традиционно выделяют группы качеств работника, имеющие инновационный характер: инновационная готовность к работе (интеллектуальное развитие, способность к приращению общих и профессиональных знаний, профессиональная компетентность); мотивационные качества (сформированности мотивов к труду, стремление к самовыражению, творчеству, к разумному риску, инициатива); инновационное отношение к труду (ориентация на высокие стандарты качества труда, творческое отношение к работе, восприимчивость к нововведениям); общечеловеческие и личностные качества (открытость новым идеям, наличие здоровых амбиций, стремление к профессиональному росту, стремление обмениваться идеями и опытом).

Опираясь на портрет работника с высокими инновационными качествами, можно сформулировать и инновационный портрет трудового коллектива в целом.

Исследования российских ученых позволили выделить характерные типы трудовых коллективов, которые обладают различной способностью к осуществлению инновационной деятельности (табл. 2)

Таблица 2. Инновационная активность различных типов трудовых коллективов

Тип коллектива	Характеристика типа
«Стадо»	Относительно устойчивое сообщество, ведомое безусловным лидером - «пастухом» -и повинующееся силе традиций, привычек или инстинкта. Характеризуется минимальными взаимоотношениями между членами коллектива и отсутствием выраженных индивидуальных функций его членов
«Стая»	Положение в коллективе определяется отношениями работников с руководителем, наблюдается напряженность в отношениях с коллегами, соперничество, а порой и враждебность. Руководитель является «победителем», человеком, обладающим непререкаемой властью
«Автобус»	Коллектив может рассматриваться как временное сообщество людей, заинтересованных лишь в достижении конечной цели движения, которая от них по существу не зависит. Благополучие коллектива определяется исключительно состоянием предприятия в целом. Взаимоотношения в коллективе сведены к минимуму
«Семья»	Интересы работников и руководителя тесно связаны с интересами коллектива в целом, отношения дружеские, нарушаются лишь при резком антиобщественном поведении какого-либо члена коллектива
«Улей»	Постоянное сообщество работников, место каждого определяется в соответствии с его трудовой активностью, функциональными возможностями. Руководителями коллектива являются наиболее достойные члены этого сообщества

В трудовых коллективах, сформированных по типу «стадо» и «стая» инновационная деятельность в принципе не может получить должного развития. Срединное положение между ними занимают трудовые коллективы, сформированные по типу «автобус», в которых достаточно успешно могут быть реализованы инновационные проекты.

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Инновационные задачи организации могут быть решены, если они приняты и поддержаны сотрудниками. Обычно в коллективе организации можно выделить несколько различных групп работников: одни воспринимают новое довольно быстро, другие спустя значительное время; остальные (и таких бывает большинство) занимают промежуточное положение между двумя этими крайними случаями.

Ранние реализаторы следуют за новаторами; часто оказываются лидерами мнений, оказывая влияние на других (13,5%).

Предварительное большинство осваивает новшества после «ранних реализаторов», для принятия решения им требуется значительно больше времени, чем лидирующим группам (34%).

Позднее большинство приступает к освоению новшеств иногда под давлением социальной среды, иногда в результате оценки собственных потребностей, но при одном условии: когда коллектив явно и однозначно высказывается в их пользу (34%).

Для колеблющихся основной характеристикой является ориентация на традиционные новшества принимают с большим трудом, последними, являясь, по сути, тормозом в распространении инноваций (16%).

Характеристики выделенных групп не абсолютны. Так, например, в научных сообществах, где ценится творчество, лидерами мнений становятся не только ранние реализаторы, но и сами новаторы.

В целях управления инновационным потенциалом персонала недостаточно оценки социально-психологических характеристик работников. Необходимым звеном управления инновационным потенциалом персонала является объективная оценка уровня его развития в тот или иной момент времени.

Следует подчеркнуть, что от позиции организации по отношению к своему персоналу во многом зависит уровень инновационного потенциала персонала (табл. 3)

Таблица 3. Уровни развития инновационного потенциала персонала

Позиция организации по отношению к своему персоналу	Уровень развития инновационного потенциала персонала
Персонал -издержки	Низкий
Персонал -один из ресурсов	Средний
Персонал -специфический ресурс (человеческий капитал)	Выше среднего
Персонал -достояние и уникальность	Высокий
Персонал -социальный партнер	Наивысший

Раскрытие инновационного потенциала работников является основой новаторства и требует создания условий для выработки инновационных предложений, генерирования новых идей.

Инновации в управлении персоналом

Управление персоналом как динамическая система характеризуется не только структурной сложностью, но и процессным характером технологического обеспечения. Его методы включают в себя описание и анализ взаимосвязей прерывности и непрерывности,

относительно неизменного, инвариантного с изменяющимся, становящимся, трансформирующимся.

В связи с этим требует своего развития классическая теория систем как язык описания и анализа, в качестве формы которого может выступать язык формирующегося системно-процессного (коэволюционного) подхода.

Исходным положением методологических оснований данного подхода к управлению персоналом является положение, согласно которому в процессе описания и анализа сложных динамических экономическими управленческих явлений происходит: выделение общего контура (пейзаж, паттерн); его максимально возможное структурирование (концепты, конструкты); форматирование, формирование новых теоретических целостностей (концепты, парадигмы). В связи с чем существенной составляющей подхода является его инновационный характер.

Термин «инновация» вошел в исследовательский язык в 1930-е годы (Й. Шумпеттер) и был непосредственно связан с идеей диффузии культурных и экономических феноменов. Пространственное и временное распространение (диффузия) нововведений, рассматривалась как процесс, происходящий во времени и включающий различные скорости. В рамках общенационального определения инновации противопоставлялись традиционным формам действия, мышления и организационного поведения. Таким образом, инновацией являлось то, что выходило за рамки традиции в культуре и экономике.

Оживление интереса к определению инновации произошло в 1950-1960-х годах в связи с развитием новых и модернизацией старых отраслей, глубокой технологической реконструкции производства, распространением электронно-вычислительной техники. Инновации продолжали противопоставляться традиционно существующему. Под ними понималась новая идея, новый метод или новый проект, который намеренно вводится в систему традиционных технологий экономики и управления. На методологической оппозиции «инновации традиции» возникла классификация архаического и современного общества. Последнее понятие инновации напрямую связывалось с доминированием динамики научных и технических инноваций, тогда как архаическое со статикой и застойностью. Следует отметить, что прямолинейность данной классификации продемонстрировала новейшая история таких стран, как Япония, Южная Корея, Китай и др. Их социально-экономическая продвинутость стала возможной как раз благодаря гибкой взаимосвязи традиционного (культура, религия, быт) с инновационным (западные технологии, продукты производства и управления).

В качестве другой методологической оппозиции 1950-1960-х годов явилась инновация и институционализация. Инновация классифицировалась как форма индивидуального или группового поведения, в рамках которой отдельный человек или группа достигают социально-экономически признанной цели средствами, которые еще не были институционализированы прежде.

Дальнейшее развитие методологических оснований управления персоналом привело как к различению инноваций по длительности их институционализации, так и к типологии инноваций по их направленности, характеру преодоления сопротивления со стороны различных инстанций внутри организаций (от фирмы до рынка). Сами инновации стали пониматься как сложный и многоуровневый процесс, внутри которого имеют место различные по своему содержанию акты (открытия, изобретения, технические нововведения, появление нового продукта на рынке, его маркетинг и пр.). Поведение же отдельного работника, персонала организации в целом стало дифференцироваться в соответствии с тем, на что направлена их инновационная деятельность.

Ориентированность приведенных методологических оппозиций в основном, на прошлое является причиной их определенной уязвимости. В связи с чем в конце XX века появляется методологическая концептуальная схема традиции -инновации -институции. Было высказано предположение, что такого рода концептуальная схема может позволить избежать

противопоставления традиций и инноваций, превращения инноваций в нечто чуждое традициям. С другой стороны, делает возможным осмысление процессов превращения инноваций в организационные нормы и ценности, как институции, формирующиеся в ходе действий и коммуникаций персонала организации. В процессе развития управления персоналом организации эти нормы и ценности принимают форму традиций.

Методологические основы управления персоналом, исходящие из приоритета инноваций, должны отражать именно эти две стороны для того, чтобы не лишиться инновации в управлении персоналом преемственной связи с технологиями управления персоналом в прошлом и полнокровной связи с будущим, с той системой управления персоналом, которая складывается благодаря перманентному потоку инноваций. Должны фиксироваться уже существующие ценности и нормы управления персоналом организации. Это необходимо для того, чтобы выявлять преемственность между тем, что признано в качестве традиции в управлении персоналом, и инновациями и показывать отличия между ними. И вместе с тем необходимо обращаться к тем инновациям в технологическом обеспечении управления персоналом, которые могут стать истоком новых технологий, в содержании и методах обучения, новых институций. Осмысление как тех ценностей, которые уже отложились в традициях, так и тех ценностей, которые могут сложиться благодаря инновациям, комплексная задача для исследователей инновационных программ и проектов в управлении персоналом.

Во второй половине и конце XX века становление и развитие постиндустриальной формации акцентировало еще большее внимание на феномене инновационности. Ее важнейшим концептом стал переход от производства товаров и услуг к производству нововведений в любой сфере человеческой деятельности. Более того, популярность получил другой концепт, согласно которому введение новшеств (новаций) в экономический оборот (с последующей их коммерциализацией) резко интенсифицирует экономические основы всех форм социального производства и также резко повысит уровень и качество жизни людей. Одним из его ключевых конструктов стала инновационная экономика, в которой главным продуктом и соответственно товаром на мировом рынке должно стать знание в своем, прежде всего, инструментальном и технологическом измерении.

Такие страны, как США, Великобритания, Япония, прямо провозгласили переход в новую фазу развития, экономику, основанную на знаниях и инновациях. Начиная со середины 1980-х годов, правительства этих стран сосредоточили свои усилия на ускорении инновационных процессов в экономике и создании национальных инновационных систем.

Находясь в авангарде экономического развития, данные страны в XX веке прошли два важнейших этапа современной научно-технической революции. На первом этапе (1940-1950-е годы) в основном ставились цели создания новых систем вооружений, обеспечения военно-технического превосходства. На втором этапе (1960-1980-е годы) добавилась качественно новая задача обеспечение стабильных темпов экономического роста, повышения конкурентоспособности ключевых отраслей.

В рамках третьего этапа (начало XXI века) экономически развитые страны приступили к активному решению задач, связанных с проблемами глобализации, смещением приоритетов научно-технической политики в сторону повышения качества жизни людей, развития информационных технологий, решения проблем экологии, медицины.

Российская Федерация в целом ряде нормативных правовых документов также объявила о вхождении в третий этап развития инновационной экономики. В них декларация вхождения была подкреплена определением ключевых понятий инновационного развития.

Так, инновации были определены как конечный результат творческого труда, получивший реализацию в виде новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в экономическом обороте. Инновационная деятельность определялась как создание новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, реализуемых в

экономическом обороте с использованием научных исследований, разработок, опытно-конструкторских работ либо иных научно-технических достижений. А инфраструктура инновационной деятельности определялась как организации, предоставляющие субъектам инновационной деятельности услуги, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

Однако, необходимо указать на то, что современная Российская Федерация не имеет необходимую для третьего этапа устойчивую социальную организацию и устойчивое высокотехнологичное производство. Реально она все еще находится на втором этапе НТР. Новации же, создаваемые и продуцируемые на основе уникальных технологий и разработок 1950-1970-х годов, не находя в большинстве случаев своего места в существующем российском производстве, становятся еще одним специфическим сырьем, охотно приобретаемым экономически развитыми странами.

Имеется достаточно оснований предполагать, что инновационная политика Российской Федерации пока сводится к выбросу на мировой рынок коммерциализированных инновационных разработок, которые обеспечивают приток хотя и небольших, но достаточно «быстрых» денег. В то время как их реализация в собственной экономике требует больших объемов НИОКР, маркетинговых исследований, создания и развития реальной инновационной инфраструктуры, подготовки высококвалифицированных кадров для инновационной деятельности, технологического переоснащения производства, сертификации и стандартизации новых процессов, продуктов и изделий. И, как итог, длительных и огромных финансовых инвестиций.

Более того, если рассматривать инновации только как конечный результат (продукт, разработка, технология) и видеть только их место и движение в экономическом обороте, из поля зрения выпадает необходимость больших затрат на профессиональную и инновационную подготовку, образование людей, персонала организаций, способного осуществлять инновационную деятельность.

Процесс уточнения (структурирования) терминологического поля методологических основ инноваций в управлении персоналом в первую очередь требует внимательного рассмотрения динамики становления контекста термина «инновация», его уточнения.

Термин «инновация» (позднелат. *innovation* нововведение) появляется в латинском языке где-то в середине XVII века и означает вхождение нового в некоторую сферу, вживание в нее и порождение целого ряда изменений в этой сфере. Таким образом, инновация - это процесс (реализации, внедрения); деятельность по вращиванию новации в определенную практику (экономическую, управленческую, социальную). А не только предмет или результат.

Вместе с тем в современной российской исследовательской практике основой инновационной экономики представляется прямая связь между новацией и материальным производством, рынком, коммерциализацией. При таком представлении из поля зрения выпадает существенная связь инновации и различных видов человеческой деятельности (например, в нашем случае инноваций в управлении персоналом). Более того, в этом случае термин «инновационная деятельность» лишается самостоятельности своего смысла, поскольку всякая научно-исследовательская деятельность по своей сути инновационна. Как и всякую практическую деятельность можно считать инновационной, поскольку она может приводить к существенным изменениям имеющей место традиции.

Правомерно установление непосредственной связи между такой сущностной характеристикой человека, как разумность (*homo sapiens*) и инновационность, поскольку человек вынужден постоянно адаптироваться к изменяющейся реальности. А потому инновации не только оправданы, они необходимы. Из данного концепта вытекает то, что инновационная деятельность имеет прагматичный характер. Она осуществляется не только в пространстве идей и не только в пространстве действий отдельного управленца, его управленческих решений, но становится подлинно инновационной только тогда, когда

приобретает групповое измерение (персонал), когда инновационный опыт осуществления управления кадровой работой становится доступным другим людям.

Принятие трех предыдущих характеристик инновации требует принятия следующей итоговой характеристики. Ее особый смысл заключается не только в направленности на изменение существующей практики, но и на порождение принципиально иной практики. В этом случае в ней должен присутствовать вектор институционализации, как организованно-управленческое оформление нововведений и их нормативное закрепление в изменяющейся практике.

Введение характеристики инновации и инновационной деятельности могут рассматриваться в качестве рабочих критериев выделения такого конструкта, как управление персоналом, а по логике новациями в управлении персоналом. На основании принятых критериев каждый из элементов системы управления персоналом может быть или не быть составной частью инновационной деятельности. Но в любом случае необходимо исходить из того, что целенаправленная и эффективная кадровая работа должна носить инновационный характер, не всегда как исследовательский феномен, но всегда как феномен технологического пространства практического кадрового управления.

Если исходная задача управления персоналом носит исследовательский характер (изучение внедрения технологии кадровой работы, ее диагностика), то по принятым нами критериям такая деятельность не является инновационной, хотя может служить ее стратегическим пусковым механизмом. Очевидно, что подавляющее число разнообразных новшеств, частных разработок, конкретных методик и рекомендаций, схем рационализации и совершенствование каких-либо фрагментов практики не являются инновационной деятельностью в собственном смысле этого слова.

Инновационная деятельность в своем наиболее полном раскрытии предполагает систему взаимосвязанных видов работ, совокупность которых обеспечивает появление действительных инноваций. В структуру такой системы может входить:

- научно-исследовательская деятельность, направленная на получение нового;
- знание о том, как нечто может быть (открытие) и о том, как нечто можно создать (изобретение);
- образовательная деятельность, направленная на профессиональное развитие субъектов определенной практики, на формирование у каждого личного знания (опыта) о том, что и как они должны делать, что бы инновационный проект воплотился в практике (реализация).

Разумеется, указанные виды знаний могут лежать как в одной, так и в разных областях методологической и исследовательской деятельности. Существенно, что это принципиально разные знания, хоть и относящиеся к одной реальности. Иначе говоря, собственно инновационная деятельность направлена на то, чтобы открытие превратить в изобретение, изобретение в проект, проект в технологию реальной деятельности, результаты которой, по сути, и в качестве инновации.

Разумеется, что обозначенная последовательность не является жесткой и наперед заданной. Она может носить и другой характер. Например, проект деятельности рефлексия открытие изобретение новый проект новая деятельность. Думается, что наименее уязвимым является концепт, согласно которому методологические основания управления инновациями в кадровой работе рождаются не по логике чисто дисциплинарного исследования развивающейся практики, как специальные инструменты за пуска, поддержки и модификации самих процессов развития управления.

Дальнейшее структурирование и формирование понятийного аппарата управления инновационной деятельностью в управлении персоналом осуществима, если придерживаться схемы полного цикла возникновения и реализации инновации в практике: источник инноваций (наука, политика, производство, экономика); инновационное предложение (новация, изобретение, открытие, рационализация); деятельность (технология) по реализации новации (обучение, внедрение, трансляция); инновационный процесс (формы и способы

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

укоренения новации в практике); новый тип или новая форма практического кадрового управления.

Особенности управления персоналом в инновационной организации

Основой современной инновационной экономики является производство высокотехнологичного инновационного продукта с большой добавленной стоимостью. Основными движущими силами инновационного процесса в организации можно назвать давление конкурентов, ориентацию на новые требования заказчиков, достижения научно-технического прогресса, новаторскую деятельность персонала, жизненный цикл предприятия и его продукта. Для предприятий получение высокой прибыли, со хранение и повышение конкурентного положения на рынке, решение проблемы выживания в целом все более увязывается с освоением нововведений. В таких организациях происходит целенаправленная разработка и реализация практических идей по ускорению изменения качественного состояния продуктов, ресурсов, процессов, при этом диапазон нововведений широк, начиная от мелких усовершенствований и кончая серьезными новациями.

Инновационная деятельность по своему содержанию и характеру отличается от традиционной. В таблице 4 представлено сравнение этих видов деятельности.

Таблица 4. Сравнительная характеристика традиционной и инновационной деятельности в организации

Критерий	Традиционная деятельность	Инновационная деятельность
Целевая направленность	Поддержание процессов на сложившемся качественном уровне	Постоянное качественное улучшение процессов
Информационная база для принятия управленческих решений	Прошлый опыт, текущая экономическая ситуация, существующие проблемы	Опережающее информационное пространство: патенты, научные разработки, изобретения, новые идеи, новые технологии, непроявленные потребности, опыт фирм-лидеров
Подход к принятию решений	Одновариантный, однонаправленный, реактивный	Многовариантный, экспериментальный, превентивный
Алгоритм управления	Традиционный, опирающийся на стереотипные представления; жесткий	Преимущественно опережающий, гибкий
Влияние внешних факторов	Минимально вследствие стабильной внешней среды	Максимально вследствие нестабильной внешней среды
Риск	Минимальный	Максимальный

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В инновационной организации происходят постоянные качественные изменения в рамках решения противоречия «инновационность/устойчивость». Предприятие, разрешающее противоречие «инновационность/устойчивость» в пользу инновационности, может быть названо инновационно активным. Очевидно, что однозначно характеризовать предприятие как инновационное можно лишь с известной степенью условности, правильнее говорить об уровне инновационности. Есть организации, существование которых полностью зависит от реализации инновации малые венчурные фирмы. И есть организации, где инновационная деятельность проводится эпизодически. Основная масса таких организаций промышленные предприятия, которые по мере необходимости проводят инновационный процесс. Организация может осуществлять деятельность на одной стадии инновационного процесса, как, например, научно-исследовательские организации, а может на нескольких стадиях, проводя научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, освоение и внедрение инновации.

По мнению авторитетных ученых, основным критерием для отнесения производства или отрасли к наукоемкой или высокотехнологичной является высокий удельный вес затрат на выполнение НИОКР в себестоимости продукции. Специалисты ОЭСР (Международной организации экономического сотрудничества и развития), оценив тенденции технического прогресса, называют отрасли, которые без каких-либо условностей относятся к наукоемким (электроника, телекоммуникации, оптоэлектроника, биотехнологии).

Кроме перечисленных выше, инновационной организации присущи значительная доля добавленной стоимости в себестоимости продукции; высокая значимость интеллектуальных активов; наличие в структуре персонала большой доли работников, имеющих высокий уровень образования и квалификации.

Таблица 5. Основные черты управления персоналом в традиционных и инновационных организациях

Объект изменения	Традиционная организация	Инновационная организация
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся иерархическая структура; четкое распределение функций на длительный период	Гибкая горизонтальная структура, отсутствие четкого распределения функций на длительный период
Объект управления	Узкоспециализированные работники	Большая доля квалифицированных работников с широкой подготовкой
Субъект управления	Кадровая служба, играющая подчиненную роль	Специальное подразделение с высоким статусом
Уровень стратегичности управления	Низкий	Высокий
Методы управления	Преимущественно административные и экономические	Преимущественно социально-психологические и экономические
Психологический климат	Взаимоотношения работников на основе конкуренции и соперничества; настрой на решение задач в рамках своего рабочего места	Основан на взаимодействии и взаимопомощи работников для достижения общих целей. Предполагает создание атмосферы взаимного доверия, направлен на активизацию работников по выдвижению новых идей

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Особенности функционирования инновационных организаций определяют специфику требований к характеристикам их персонала и системе управления персоналом. Ядром персонала инновационной организации являются работники, характер и мотивы труда которых все более и более определяются в категориях собственного интеллектуального роста и развития. Управлять такими работниками, опираясь на традиционные подходы в управлении, практически невозможно. Эти особенности позволяют представить отличия в подходах к управлению персоналом в традиционных и инновационных организациях (табл. 5).

В современной организации, реализующей инновационные процессы, все обычные функции управления персоналом настраиваются на инновационное развитие (табл. 6).

Таблица 6. Направленность функций управления персоналом в традиционной и инновационной организации

Функция управления персоналом	Традиционная организация	Инновационная организация
Организация труда	Высокая специализация функций и задач персонала, контроль за исполнением и дисциплиной	Распространение групповой, командной работы. Выбор оптимального режима работы
Отбор персонала	В основном производится на основе стандартов поведения и технической квалификации	Производится преимущественно на основе потенциальных способностей кандидата
Адаптация персонала	Главная задача адаптировать сотрудника к требованиям рабочего места, стандартам поведения	Главная задача адаптировать сотрудника к инновационному климату в организации
Мотивация и стимулирование	Основаны на справедливом вознаграждении фактических достижений и заслуг. Чаще применяется материальное стимулирование	Основаны на создании условий для поддержания и развития инновационного потенциала персонала. Большое значение придается нематериальному стимулированию
Оценка персонала	Оценка в соответствии с подробными инструкциями, стандартами поведения	Оценка потенциальных возможностей персонала и результатов участия в инновационной деятельности
Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением	Преимущественно вертикальное продвижение	Развитие системы горизонтальных передвижений
Обучение персонала	Направлено на обеспечение соответствия знаний, умений и навыков работников требованиям рабочего места	Направлено на всестороннее перспективное развитие персонала
Организационная культура	Подчинение индивидуальных интересов общему делу с помощью власти, твердости и личного примера руководителя	Принятие существующих в организации ценностей как своих, собственных

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Особое внимание менеджеру по персоналу, работающему в инновационной организации, следует уделить выбору оптимального режима работы. Периоды высокой мозговой активности зависят от личных качеств каждого работника. Чем больше творческая и интеллектуальная активность выходит на первый план, тем более необходимо задумываться о возможности предоставления отдельным специалистам-новаторам гибкого графика работы или сжатой рабочей недели. Значительное отличие инновационных подходов к управлению персоналом от традиционных находит выражение и в системе отбора работников. Инновационная деятельность предъявляет дополнительные требования к потенциальному работнику. Помимо типовых методик оценки потенциала работника прибегают к качественной оценке, в которую входят учет творческих качеств личности, ее публикаций и патентов. Службе управления персоналом инновационной организации в процессе отбора персонала приходится прибегать, помимо традиционных методов, к системе тестов, психологических обследований и творческих конкурсов.

Учитывая особенности работы в инновационной организации и личностные характеристики специалистов-новаторов, проблема адаптации персонала требует повышенного внимания. Менеджеру по персоналу необходимо создать все условия для того, чтобы новоприбывший специалист чувствовал себя комфортно в коллективе. Нередки случаи, когда творческий потенциал работника инновационной организации, испытывающего трудности с адаптацией, стремится к нулю. И, напротив, стоит такому работнику стать частью организации, как производительность его труда значительно возрастает. В традиционных организациях роль адаптации не столь велика.

В инновационной организации возрастает роль мотивации и стимулирования персонала, что ставит дополнительные проблемы перед службой управления персоналом: влиять на работников можно преимущественно косвенно, заменяя традиционное администрирование реализацией стилей руководства, которые предполагают соучастие, признание личных заслуг конкретных специалистов, гласность результатов деятельности, предоставление информации для самооценки. Снижается роль материальной мотивации, а потребность в самореализации, всеобщем признании, успехе и саморазвитии для специалиста, занятого инновационной деятельностью, выходят на первый план. Однако роль денег не стоит недооценивать в России остается все меньше специалистов, ученых-энтузиастов, готовых работать лишь за идею.

В инновационных организациях в последнее время получили распространение так называемые лестницы продвижения, или двойные лестницы карьеры, которые предполагают возможность альтернативного продвижения либо по административной лестнице, либо по научной, исходя из способностей и пожеланий персонала. В рамках одной организации сотрудник имеет еще две плоскости перемещений: в рамках функциональной деятельности и в рамках инновационной. Вариантами таких перемещений могут быть занятие руководящей должности в своем подразделении, участие в проекте в качестве участника или руководителя, переход в другой проект (более интересный и значимый) в новом статусе и т. п.

Содержательное наполнение обучения в инновационной организации ориентировано на развитие инновационного потенциала персонала. Наряду с моделями традиционного обучения предметно-ориентированной, когда акцент делается на обеспечение успешности усвоения сотрудником учебного и практического материала, и деятельностью-ориентированной, когда обучение направлено на удовлетворение текущих потребностей предприятия, применяется модель, ориентированная на приобретение знаний и умений инновационно-опережающего характера.

Особые требования к работникам инновационной организации приводят к тому, что в одном коллективе приходится работать большому количеству психологически несовместимых творческих людей, не желающих придерживаться жестких рамок навязываемой организационной культуры. Это приводит к большому, по сравнению с

традиционными организациями, количеству конфликтов. Управление конфликтами также является важнейшей функцией службы управления персоналом в инновационной организации.

Формирование и развитие организационной культуры инновационной организации заключается в формировании инновационного климата, или «инновационного духа», включающего в себя ориентированность персонала на изменения, открытость, коммуникабельность, восприимчивость к инновациям.

Инновационная направленность функций управления персоналом наиболее характерна для инновационных организаций, действующих в высокотехнологичных отраслях производства, и организаций, руководствующихся предпринимательской стратегией. Однако любая современная организация, которая стремится конкурировать в рыночной среде, должна реализовывать инновационные подходы в управлении персоналом.

Литература

1. Письмо Роспатента и Минпрома РФ от 25 июня 1996г. № 617 «Методические рекомендации по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации».
2. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. «Управление человеческими ресурсами». Учебное пособие. Стандарт третьего поколения, СПб: Питер, 2012.
3. Горшенин В.П. «Управление инновационным потенциалом персонала корпорации». Челябинск, ЮУрГУ, 2006.
4. Чернявская А.В. «Особенности управления человеческими ресурсами в интеллектуальных организациях. Труды Вольного экономического общества. Т. 69. 2006