

2. Распоряжение Правительства РФ от 27.12.2012 № 2552-р «Об утверждении Государственной программы Российской Федерации «Охрана окружающей среды» на 2012–2020 годы». – URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=139999>.
3. Об экологическом аудите, экологической аудиторской деятельности и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ: проект Федерального закона. – URL: <http://www.mnr.gov.ru/regulatory/detail.php?ID=128103>.
4. Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности». – URL: <http://www.consultant.ru>.
5. Государственный доклад «О состоянии и охране окружающей среды в Красноярском крае за 2010 год». – URL: <http://www.mnr.gov.ru/regulatory/list.php?part=1265>.
6. Письмо Департамента регулирования государственного финансового контроля, аудиторской деятельности, бухгалтерского учета и отчетности Минфина России от 27 мая 2011 г. № 07-02-18/02. – URL: [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru).
7. Информация об итогах работы по сбору налогов и других обязательных платежей по УФНС России по Красноярскому краю за январь–ноябрь 2012 года. – URL: <http://www.nalog.ru>.
8. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ (ред. от 28.07.2012) «Об отходах производства и потребления». – URL: <http://www.consultant.ru/>



УДК 08.00.01

*Е.В. Васильева, А.Н. Федосеев*

### **РОЛЬ ЛИДЕРА В ФОРМИРОВАНИИ ИМПУЛЬСА ВОЗНИКНОВЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА**

*Выявлено, что основная роль в управлении инновационным потенциалом, в формировании и необходимой поддержке инновационного импульса принадлежит лидеру, способному создать условия, при которых возникнет целостный инновационный потенциал предприятия.*

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, импульс, организационное развитие, лидер.

*E.V. Vasilieva, A.N. Fedoseyev*

### **THE LEADER ROLE IN THE INNOVATIVE POTENTIAL IMPULSE FORMATION**

*It is revealed that the main role in the innovation potential management, in the formation and the necessary support of innovation impulse, belongs to the leader who is able to create the conditions where the holistic innovative potential of enterprises will arise.*

**Key words:** innovation potential, impulse, organizational development leader.

---

Вступление России в ВТО привело к возникновению гиперконкуренции, что, в свою очередь, требует от предприятий реального поиска своих ключевых конкурентных преимуществ, особенно в области инноваций и менеджмента. В современной экономике России сложились условия, когда инновационное развитие предприятий затруднено. К факторам, препятствующим данному процессу, можно отнести состояние экономики, ограниченность инвестиционных ресурсов, отсутствие квалифицированного персонала, низкий уровень технологической культуры, ресурсную зависимость [1, 2].

С учетом влияния временного фактора очевидно, что в действительности на предприятии на протяжении избранного определенного временного интервала одновременно происходит множество разнонаправленных процессов различного масштаба, сферы приложения, но при этом имеющих между собой сложный набор причинно-следственных связей и разный уровень влияния на инновационный потенциал. Понимание влияния временного фактора на процессы формирования и развития инновационного потенциала позволит руководителю воспринимать и оценивать возникающие организационные процессы, своевременно корректировать направленность изменений, а также четко определять время использования максимального инновационного потенциала.

Исследуя параметры изменения во времени составляющих инновационного потенциала, было выявлено условие, что для возникновения и развития инновационных процессов необходимо наличие импульса, способного сформировать новые формы организационного развития. Инновационное развитие предприятия зависит от того, насколько технологическая система предприятия готова своевременно воспринять ту или иную инновационную задачу, правильно оценить ее. Восприятие инновационной задачи может иметь форму признания инноваций, когда производственная система заинтересована и подготовлена к их внедрению, или отрицания инноваций, когда они противоречат интересам предприятия, или когда производственная система не готова к их внедрению, а у управляющей подсистемы отсутствуют эффективные рычаги воздействия.

Ключевая роль в управлении инновационным потенциалом принадлежит организационно-экономическому механизму, призванному активизировать инновационную деятельность, обеспечить стимулы к созданию, использованию и распространению нововведений и реализации данных процессов с учетом влияния фактора времени. Аналогию данного аспекта осмысления времени в процессе инновационного развития предприятия можно найти в теории относительности. В классической физике, наряду с тремя пространственными координатами, время фигурирует в качестве всепроникающего эфира. Изменение пространственных координат происходит во времени, то есть время является неким первичным параметром физической реальности, хотя в некоторых случаях выступает наравне с пространственными характеристиками. Теория относительности окончательно изменила этот взгляд, введя время в качестве самостоятельной координаты и перейдя тем самым к рассмотрению четырехмерного пространства. Своевременность возникновения инновационного импульса и наличие организационных условий его (импульса) поддержки является основной задачей организации управления инновационным потенциалом на современном предприятии.

Одной из наиболее перспективных форм является формирование системы управления по центрам ответственности, при организации которой перед руководством встают две взаимосвязанные проблемы: как распределить ответственность и как контролировать исполнителей. Главным отличительным критерием будет являться свобода принятия решений.

При создании центра ответственности существуют разные степени децентрализации. Полная децентрализация – это минимум принуждения и максимум свободы управления. Руководитель подразделения более информирован, он лучше владеет ситуацией. Затраты на передачу информации о локальных условиях в отделы заводоуправления обычно высоки. Более того, при передаче данные могут быть частично или полностью утрачены. Руководитель подразделения может принять более своевременное решение. Не связанный обязанностью информировать вышестоящих руководителей, он реагирует на ситуацию в момент ее появления. Руководитель подразделения обычно более заинтересован, что способствует проявлению инициативы. Передача большей ответственности способствует развитию таланта руководителя. В результате дробления подразделений возникают работоспособные сплоченные коллективы. Главные управляющие, освобожденные от ежедневных обязанностей отчитываться перед руководством, могут "сфокусировать время" и энергию на стратегическом планировании деятельности всей организации.

Полная централизация означает максимум принуждения и минимум свободы действий. Теоретически степень децентрализации выбирается исходя из ее эффективности, т.е. сравниваются затраты и выгоды. И несмотря на это, подход с точки зрения эффективности позволяет сосредоточиться на вопросе организационной структуры.

Такие центры способны поддерживать как необходимые условия инновационного развития, так и необходимую скорость изменений, однако придать необходимый инновационный импульс они не способны. Такая ситуация возникает из-за необходимого условия функционирования данных центров. К таким условиям относятся технологическая привязанность, наличие формализованного менеджмента. Поэтому важно выделить еще и центр инноваций. Требования к организации управления такими центрами включают необходимую централизацию (как механизм единых целей и условий), полноту охвата функций (для организации эффективного взаимодействия, что снижает временной цикл организации процессов), необходимое дублирование функции (возможность внутренней конкуренции и выбор наиболее правильного направления), непрерывность управления (формирует необходимый контроль и преемственность преобразований), эффективность и достаточность информационных потоков (как восприятие потребности изменений), наличие обратной связи (оценка правильности выбранного направления), восприимчивость (обоснованное взаимное влияние рынка через потребности и предприятия через правильно сформулированные цели).

Этот центр будет характерен не для всех предприятий, а только для тех, которые занимаются инновационной деятельностью. В то же время необходимо остановиться на особенностях механизма формирования центра инноваций. Основная цель данного центра будет заключаться в оценке возможностей организационных изменений, связанных с развитием организации; оценке ее инновационного потенциала и свое-

временного создания инновационного импульса. Данная цель формирует необходимость ухода от формализованного менеджмента и внедрения института лидерства в управление такими центрами.

Очевидно, что основная роль в формировании и необходимой поддержки инновационного импульса приходится на институт лидерства. Работа, проводимая государством по повышению инновационной активности предприятий и организаций, равно как необходимость изменений в сфере управления инновациями, для всех очевидны, однако медленная скорость изменений и высокие риски приводят к возникновению ситуации, когда большинство руководителей не готовы выполнять роль лидеров инноваций, а система управления инновациями является неэффективной и не дает возможности переложить эту обязанность на активного сотрудника (инноватора).

Переломить данную ситуацию крайне сложно, так как ряд проблем лежит в области психологии. Одна из них – ценностная ориентация руководителя. Проводимые опросы показывают, что в работнике руководитель в первую очередь ценит персональную ответственность, исполнительность, работу в команде, профессиональное развитие, высокое качество исполнения профессиональных обязанностей. Конечно, данные критерии оказывают влияние на формирование необходимого уровня инновационной возможности и инновационной способности предприятия, но для возникновения инновационного импульса необходимо ценить и развивать самостоятельность, творчество, открытость новому, рискованность, креативность, познавательность, желание всестороннего развития. Данное соотношение свидетельствует о стойком дефиците лидерства инноваций и слабости лидеров.

Первым шагом подготовки лидеров в области инноваций должно стать изменение принципов взаимоотношений между предприятиями и университетами. Формирующиеся в этой связи инфраструктурные механизмы взаимодействия российских вузов и компаний требуют значительного совершенствования в условиях формирующейся инновационной экономики. Это связано с потребностью выработки у студентов навыков, несущих трансформационную миссию, их ответственностью за управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям, умением оценивать и управлять рисками инновационных изменений.

Формирование эффективного устойчивого взаимодействия между предприятиями и университетами способно привести к повышению качества, результативности и эффективности в вопросах воспроизводства инновационных лидеров и стать основой для формирования перспективного кадрового резерва лидеров инноваций. Наличие такого резерва позволит повысить кадровый потенциал и создать необходимую базу поиска перспективных работников для предприятий в области инноваций. Реализация подготовки потенциальных инновационных лидеров должна происходить на основе проектно-ориентированной технологии. Так, результативность подготовки, которая оценивается по показателям успешности инновационных проектов, зависит в том числе от заинтересованности и вовлеченности направляющих организаций; от характеристик среды, в условиях которой иницируются и осуществляются проекты, формируется лидерская активность; от мотивации руководителей проектов и интеграции образовательного учреждения и направляющих организаций.

Такая организация взаимодействия предприятий и университетов будет способна значительно сблизить их и повысить потенциал каждого, но полностью устранить понятийные разрывы между предприятиями и образовательной сферой невозможно. Предприятию необходимо реализовывать принципы результативного развития инновационных лидеров. Основой данных принципов является наличие следующих условий:

- Формирование и позиционирование социального заказа и критериев лидерской активности в инновационной сфере. Предприятию необходимо позиционировать себя как объект потенциального поиска новых, перспективных решений. Для этого необходима разработка и реализация программы участия в выставках, конференциях, семинарах и использование иных доступных форм в зависимости от специфики деятельности.
- Обеспечение вызова или условий необходимых изменений, придающих импульс процессам возникновения инновационной возможности на предприятии. Особенность данного этапа заключается в возникновении неустойчивых тенденций развития предприятия, что способствует возникновению необходимого вызова, но также и способно разрушить устойчивость внутриорганизационного взаимодействия.
- Согласование действий всех заинтересованных сторон в едином векторе усилий и вовлечение в инновационный процесс всех сотрудников предприятия. Необходимо приложить значительные усилия для вовлечения работников в инновационный процесс, в повышение их заинтересованности в достижении конечного результата инноваций. Инструменты лидерства для решения данной задачи являются наиболее подходящими.
- Формирование корпоративной культуры и параметров внутренней среды, оказывающих влияние на лидерскую активность. На определенном (стагнационном) этапе функционирования предприятия необходи-

мо организовать для инновационных лидеров условия, в которых они будут способны поддерживать свои навыки, психологическую уверенность, видеть скрытые перспективы организационного развития. Не видя необходимости создания таких условий, руководители «теряют» инновационных лидеров, что приводит к снижению инновационного потенциала предприятия.

- Обеспечение иницирующей роли центра инноваций, исполнение которой предъявляет особые требования к сотрудникам, а также к показателям результативности их деятельности. Понятие «инициировать изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях.

Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. К ним относятся:

1. Изменения основной структуры, что меняет характер и уровень деловой активности, собственности, источники финансирования организации, характер международных отношений; организуются слияния, разделения, совместные предприятия или проекты.

2. Изменение задачи деятельности. Меняются ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики.

3. Изменение технологии. Меняются оборудование, применяемые материалы и виды энергии, технологические и информационные процессы.

4. Изменение управленческих процессов и структуры. Меняется внутреннее содержание организации, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем.

5. Изменение организационной культуры. Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства.

6. Человеческий фактор. Меняются руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе.

7. Эффективность работы организации. Меняются финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов.

Очевидно, чем значительнее предстоящие организации изменения, тем сильнее заявляют о себе психологические охранительные механизмы многих ее сотрудников. Эти механизмы запускают процесс, противоположный изменению, – сопротивление. Задачей инновационных лидеров также является преодоление сопротивления к изменениям.

Природа процесса «сопротивления изменениям» в организации многогранна, и ее возникновение основано на законах организации. Однако величина коэффициента сопротивления зависит от сложившихся условий организационного функционирования и уровня влияния их составляющих. Для решения задач инновационного развития в организации недопустимо использовать принцип «принудительных изменений», так как в данном случае невозможно решение задачи формирования инновационной возможности организации. Для успешного проведения организационных изменений и формирования инновационной возможности лидера инноваций необходимо выполнить ряд ключевых условий.

*Во-первых*, определить ключевые параметры факторов, влияющих на формирование инновационной возможности, с одной стороны, а также учесть их влияние как факторов, создающих «сопротивление изменениям», – с другой. Исходными параметрами для анализа оценки факторов, влияющих на возникновение инновационного импульса в организации, является формирование начального уровня инновационной возможности.

Проведенные исследования предприятий Псковской области показали, что инновационная активность респондентов выражается в различных формах. Для каждой организации характерны собственные доминирующие признаки, способные оказать значительное влияние на инновационную активность работника. Данные, полученные в результате исследования предприятий Псковского региона, приведены в единую индексную модель (рис.).

Определен ряд показателей, обладающих значительным влиянием на инновационную активность работников. Наиболее важный из них – организация и участие в обмене опытом. Очевидно, что отсутствие условий для такого обмена приводит к потере технологического опыта, формировавшегося в организации поколениями. Создание и поддержка инновационного климата – показатель, способный формироваться в организации только в рамках создания условий постоянного поиска и мотивации работников. Генерация идей и рационализаторство возможны только при создании условий неформального взаимодействия работников в рамках поиска инновационных решений. Данный инструмент должен взаимодействовать в организации системно. Со-

создание условий для участия работников в экспертизе идей коллег позволит мотивировать работника к постоянному повышению квалификации для получения возможности участвовать в экспертной группе.



Показатели, влияющие на инновационную активность работника организации

В целом, построение модели позволит выявить условия, при которых процессы развития будут протекать гармонично с учетом приоритетности задач и с учетом уровня влияния факторов, возникших и развивающихся в рамках процессов жизненного цикла организации.

Во-вторых, определить цели инновационных изменений и создать условия для восприятия данных целей группой или ее наиболее активной частью. Реализация данного этапа потребует значительных усилий от лидера инноваций, так как коэффициент «сопротивления изменениям» на данном этапе наиболее высок, и с этого момента возникает условие «ограничение во времени» в рамках процесса жизненного цикла инновационной возможности.

В-третьих, постоянно поддерживать заинтересованность группы в изменениях до достижения порога необратимости изменений. Очень часто начального импульса изменений недостаточно для достижения конечных целей изменений, а уязвимость группы при возникновении факторов изменений наиболее высока.

Очевидно, что для перехода на инновационные формы развития в России необходимо создание условий, способных на основании комплексного подхода к воспитанию лидеров инноваций формировать условия, при которых значительное количество возникающих инновационных импульсов будет формировать целостный инновационный потенциал предприятия.

## Литература

1. Васильева Е.В. Проблемы современной экономики // Проблемы управления инновационным развитием предприятия: евразий. междунар. науч.-аналит. журн. – 2011. – № 3 (39). – С. 363–364.
2. Федосеев А.Н., Васильева Е.В. Модель развития инновационного потенциала промышленного предприятия // Экономика и управление. – 2010. – №3 (53). – С. 20–23.