

граммы для ЭВМ [2], для разработки которой использовалась среда визуального программирования Borland C++ Builder.

На **рис. 2** представлена форма для ввода исходных данных и отображения результатов расчета, а на **рис. 3** – бланк-заключение, включающий набор стандартных фраз, ключевых слов и значений финансово-экономических показателей

Так, по данным 2009 и 2010 гг. администрация предприятия не привлекала для развития организации заемные средства. И если в 2009 г. такое решение по результатам расчета можно считать оправданным, то в 2010 г. кредитами необходимо было воспользоваться, поскольку увеличились бы и

эффект финансового рычага, и рентабельность собственных средств предприятия.

Литература

1. Иванов М.Ю. Информационные технологии в оценке компетентности менеджмента организации // Труды Братского государственного университета. Сер. Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири. 2009. 173 с.

2. Экспресс-оценка стратегии использования заемных средств *ZaemSredstva v. 1.1*: программа. Св. ГР № 2011615865 Рос. Федерация; зарег. в Реестре программ для ЭВМ 08.09.2010.

УДК 338

ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В.В. Косякова, ст. преподаватель
БрГУ, Братск*

Конкурентоспособность является одним из основных показателей, который дает представление о месте, занимаемом организацией во внешней (рыночной) среде. При этом в явном виде конкурентоспособностью управлять нельзя, но возможно оказывать на нее влияние через повышение инновационной активности персонала. Отсюда следует, что для повышения рентабельности своей деятельности организация должна управлять этой активностью, используя организационно-экономические, финансовые и другие инструменты. Исследование выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации, соглашение 14.В37.21.0457.

Ключевые слова: инновационная активность персонала, модель управления развитием конкурентоспособности предприятий, стиль руководства, теории лидерства.

В современных условиях возможности личности производить знание начинают оценивать по-новому – как важнейший инновационный ресурс в социальном, культурном и экономическом развитии. Потребность в творческих профессиональных кадрах в организациях может заключаться в следующем:

– потребность в использовании инновационных подходов к организации деятельности, которые базируются на творческих процессах, для переработки профессиональной информации;

– личность нуждается в саморазвитии через творчество.

На вопрос руководителям «Что делать, чтобы выжить в XXI веке?» часто слышишь ответ, который дали и 500 главных исполнительных директоров Американской ассоциации менеджмента: «Поддерживать творческую активность и инновации». Однако лишь 6 % компаний считают, что делают это успешно [1]. Сегодня фирмы нередко испытывают потребность в инновациях. По этой причине лидеры начинают создавать системы и структуры,

располагающие к созданию и реализации новых идей. Для поддержания постоянных изменений необходимо создать атмосферу, способствующую творческой деятельности. Творческая деятельность – это генерирование новых идей, обеспечивающих повышение эффективности и производительности в организации. Творческие люди вносят идеи в совершенствование продуктов или работы предприятия. Однако творчество – это, скорее, процесс, чем результат труда. Одна из важнейших задач лидера – в ориентировании творческой энергии персонала на внедрение инноваций, способных принести значимую выгоду организации. Чтобы разобраться в феномене лидерства, проведем анализ научных подходов к рассмотрению лидерства.

Модели ситуационного лидерства изучают воздействие внешних переменных и дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. В разных моделях реализована попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных факторов эффективность их применения. В моделях по-разному определяется эффективность лидерства. Так, у Ф. Фидлера – это уровень выполнения работы; П. Херши и К.Х. Бланшар дополняют это также удовлетворенностью работника. Т. Митчел и Р. Хаус оценивают эффективность действий лидера с точки зрения увеличения мотивации подчиненных на ту линию поведения, которая ведет к цели или решению проблемы. Ф. Йетон, А. Яго и В. Врум рассматривают общую эффективность и эффективность решения. По мнению специалистов, модель В. Врума – Ф. Йетона – А. Яго более полезна для выбора на практике соответствующего стиля по руководству группой. Модели Ф. Фидлера, П. Херши и К.Х. Бланшара, Т. Митчела и Р. Хауса в большей степени пригодны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

В результате проведенного анализа были выделены сильные и слабые стороны подходов к рассмотрению лидерства. Теория лидерских черт предоставляет ценную информацию о лидерстве. Несмотря на то, что единого мнения, какие же качества

присущи лидеру, до сих пор не существует, не вызывает сомнения тот факт, что он должен обладать несколькими основными чертами, способными вызывать доверие последователей, поскольку от этого зависит степень его поддержки со стороны масс.

Поведенческий подход к рассмотрению лидерства фокусирует свое внимание на том, что лидеры делают. При данном подходе считается, что лидеры могут проявлять два типа поведения: внимание к работе либо внимание к людям. То, каким образом лидеры сочетают эти два типа поведения применительно к влиянию на других, является центральным моментом в данном подходе.

В ситуационных теориях лидерство оценивается применительно к различным ситуациям, в которых оказывается индивидуум. Данный подход весьма практичен и удобен для использования. Принципы этого подхода могут быть использованы на разных уровнях в организации, для решения различного рода задач, в зависимости от складывающейся ситуации.

Различные подходы к руководству дополняют друг друга, и ни одна теория не описывает «правильный» или «единственный» способ, позволяющий стать или быть хорошим руководителем. Каждая из теорий останавливается на своих наборах вопросов, и только взятые вместе, они передают богатую картину того, что делает руководство эффективным и в итоге приводит организацию к повышению ее конкурентоспособности.

Далее автор проводил анализ существующих подходов к рассмотрению интеллектуального капитала персонала как главного инструмента управления для повышения конкурентоспособности. Анализ показал, что чаще исследуется то, как нарастает интеллектуальный капитал благодаря развитию навыков, умений и получению образования. Однако подчиненный с высоким интеллектом не обязательно будет приносить экономическую выгоду организации. Потому что для фирмы важно реальное проявление интеллектуальных способностей каждого подчиненного, выражающееся в материальных или духовных улучшениях товара / услу-

ги. Оценка интеллектуального потенциала в традиционной экономике труда осуществляется в соответствии с профессиями, специализациями и квалификациями работников. Но для учета влияния интеллекта на способность приносить доход организации эту последовательность лучше дополнить оценкой творческих (созидательных) возможностей персонала.

В настоящее время при оценке *инновационных* проектов организации руководствуются методическими рекомендациями по оценке эффективности *инвестиционных* проектов Министерства экономики и финансов РФ от 21 июня 1999 г. При этом осуществление *инновационных* проектов требует значительно больших финансовых и временных затрат, а также креативных ресурсов, чем требуется для реализации *инвестиционных* проектов. Отсюда следует, что указанные рекомендации не всегда соответствуют подходам к оценке инновационных программ. Анализ показал, что на сегодняшний день нет единой методики оценки инновационной активности персонала.

Понятие инновационной активности специалистов организации следует расширить и понимать не просто как отношение предложенных ими инноваций ко всем сделанным работам, а как творческую энергию производителей товара или услуги, выраженную в достижении ими диктуемых рыночным спросом приращений новизны, производимых в конкурентоспособное время (Δt).

При этом повышение инновационной активности организации постоянно и оперативно должно реагировать не только на уже возникшие потребности, но и создавать новые и совершенно новые, то есть *инновационные*, экономические товары и услуги, неизвестные рынку.

На **рис. 1** представлена разработанная в рамках данной работы схема использования инновационной активности персонала организации и других участников рынка в процессе формирования конкурентоспособности товара / услуги.

Далее с учетом схемы использования инновационной активности персонала в

процессе развития конкурентоспособности организации автором были разработаны методические предложения по совершенствованию интеллектуального потенциала предприятий, которые сводятся к развитию стиля лидерства руководителя предприятия в зависимости от инновационной активности персонала.

1. При низком уровне инновационной активности персонала руководителю следует применять авторитарный стиль лидерства, которому присущи единоличное принятие всех решений, а также слабый интерес к работнику как личности. Руководитель управляет подчиненными в силу своей должностной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего повиновения.

2. При среднем уровне инновационной активности персонала руководителю следует применять стиль участия. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны руководителя, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у подчиненных желание выполнять задание.

3. При высоком уровне инновационной активности персонала руководителю следует применять делегирующий стиль лидерства, который характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные задачи.

Такого руководителя отличают ровные отношения с подчиненными, что позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания.

Далее приводятся разработанные методические рекомендации по использованию инструментов оценки инновационной активности персонала, которые учитывают

креативные способности, влияющие на развитие конкурентоспособности организации.

Инновационная активность должна быть направлена на внесение инновационных изменений (ΔN) основных характеристик *товаров и услуг*, обеспечивающих конкурентоспособность организации (таблица 1).

Таблица 1

Основные характеристики товаров и услуг, обеспечивающие их конкурентоспособность

Инновационные характеристики	
товара	услуг
Экономичность	Ремонтопригодность изделия (товара)
Качество	Удобство обслуживания изделия (товара)
Цена	Издержки на обслуживание
Внешний вид	Качество сервисного обслуживания
Удобство	Время, требуемое на сервисное обслуживание
Экологичность	Гарантия
	Месторасположение точки продаж
	Вежливость

Автором определены инновационные характеристики конкурентоспособности товаров и услуг, для оценки которых было необходимо выбрать показатели инновационной активности персонала как основного ресурса, обеспечивающего инновационные изменения характеристик товара / услуги.

Для этого было предложено при определении инновационной активности персонала организации использовать коэффициент творческой энергии, разработанный О.Н. Мельниковым [2, с. 126]. В нашем исследовании будем его интерпретировать как коэффициент инновационной активности сотрудника, он рассчитывается по формуле:

$$K_{ин.акт(n)} = \frac{\Delta N_{(n)}}{\Delta t_{кон(n)}}, \quad (1)$$

где $\Delta N_{(n)}$ – уровень инновационной способности сотрудников к внесению требуемых (конкурентоспособных) изменений инновационного характера в товары или услуги, определяемые инновационным приращением свойств объекта разработки. ($N_{нов} - N_{стар}$); $\Delta t_{кон(n)}$ – конкурентоспособное время создания и реализации инновации.

При этом конкурентоспособные инновационные изменения характеристики товара или услуги, предлагаемые рынку или диктуемые рынком (ΔN), следует понимать как разницу между новым состоянием инновационной характеристики товара или услуги ($N_{нов}$) и «старым» состоянием характеристики товара или услуги до ее изменения ($N_{стар}$):

$$\Delta N = N_{нов} - N_{стар}. \quad (2)$$

Проведенные исследования позволили разработать методические рекомендации по использованию предложенных инструментов управления инновационной активностью, влияющих на повышение конкурентоспособности товаров и услуг организации.

Часто количественное выражение технико-экономических задач затруднено по причине их качественной новизны и сложности, поэтому автор использовал экспертные методы. В работе были предложены карты экспертных оценок инноваций, разрабатываемых в конкурентоспособное время, позволяющие на практике оценивать уровень инновационной активности персонала организаций (рис. 2).

А. Карта экспертных оценок уровня инноваций (ΔN)

Шкала дифференциации		Обоснование интервала дифференциации (ΔN)
A1	4	<i>Принципиальные</i> улучшения, ведущие к качественному изменению товаров / услуг
A2	3	<i>Значительные</i> улучшения, ведущие к значимым преобразованиям параметров товаров / услуг, обеспечивающим относительное постоянство параметров конкурентной устойчивости организации на рынке
A3	2	<i>Средне значимые</i> улучшения, приводящие к непринципиальным, средне значимым преобразованиям параметров товаров / услуг, обеспечивающим среднюю конкурентную устойчивость организации на рынке
A4	1	<i>Малозначимые</i> улучшения, не приводящие к каким-либо преобразованиям параметров товаров / услуг, практически не меняющим конкурентную устойчивость организации на рынке

Б. Карта экспертных оценок конкурентоспособного времени (Δt)

Шкала дифференциации		Обоснование интервала дифференциации (Δt)
B1	1	<i>Период, равный временной монополии</i> на выпуск продукции, которую пока не выпускают потенциальные конкуренты
B2	2	<i>Период, характеризующийся опережением</i> во времени конкурентов, вышедших на рынок с аналогичным продуктом
B3	3	<i>Период, характеризующийся отставанием</i> во времени от конкурентов, вышедших на рынок с аналогичным продуктом
B4	4	<i>Безнадежное отставание</i> во времени от конкурентов, вышедших на рынок с аналогичным продуктом

Рис. 2. Примеры карт экспертных оценок, позволяющие определять уровень инновационной активности персонала организаций.

Данная методика оценки позволяет организации:

- оценивать в системе факторы, характеризующие инновационную активность персонала, качественно и количественно;
- выявлять влияние каждого фактора на конкурентоспособность организации через уровень инновационности разработанных товаров/услуг;
- определять коэффициент творческой энергии, или инновационной активности, персонала как отношение оценок А/В (рис. 2).

Разработанная методика сравнительной оценки инновационной активности персонала и ее влияния на конкурентоспособность организации отличается от традиционных подходов к управлению инновациями тем, что учитывает не только уровень

самих инноваций, но и конкурентоспособное время, в которое должны быть созданы улучшенные товары / услуги, производство и выведение их на рынок. Далее автор ставит себе задачу разработки модели управления конкурентоспособностью предприятий.

Литература

1. Timothy A. Matherly and Ronald E. Goldsmith, "The Two Faces of Creativity" // Business Horizons. 1985. (September/October).
2. Мельников О.Н. Управление человеческими ресурсами современных высокотехнологичных организаций: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2005. 433 с.