

**А.С. Царенко**

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ФАКТОР ИНТЕНСИФИКАЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ИННОВАЦИОННЫХ ФИРМ**

В статье предпринята попытка ответить на вопрос, какие компетенции необходимо формировать у менеджеров инновационных фирм научно-технического профиля. Показано, что нам сегодня для успешного руководства процессами развития инновационных фирм независимо от их размера необходимы знания, умения и навыки в сфере управления изменениями. Проведен краткий обзор программ обучения, нацеленных на менеджеров малых и средних фирм.

**Ключевые слова.** Малые и средние предприятия, инновационный бизнес, управление изменениями, организационная динамика, управленческие компетенции.

The article aims at answering the question: “What competencies managers of innovative SMEs need to be successful in developing their business?” Competence in managing organizational change is seen as a key one in a set of managerial skills. A review of existing specific educational programs in change management for SME’s managers was carried out.

**Key words.** Small and medium-sized enterprises (SMEs), management competency, organizational dynamics, change management, innovative business.

Как отмечают многие исследователи, сегодня имеет место тенденция системной интеграции экономик национальных государств, мировых рынков международной концентрации капитала и глобализация хозяйственной деятельности экономических субъектов. Важнейшими факторами становятся научно-технический прогресс и интеллектуализация основных факторов производства. Экономическое и технологическое доминирование передовых стран основывается на наукоемких и высокотехнологичных отраслях промышленности.

Осознавая важность и исключительное значение инновационной сферы деятельности, правительства этих государств перешли к агрессивной инновационной политике посредством государственной поддержки и специальных государственных программ.

---

*Царенко Андрей Сергеевич* — канд. экон. наук, ассистент кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова;  
*e-mail:* ZarenkoAS@spa.msu.ru

Идея о необходимости реализации комплекса мероприятий, направленных на оживление и подъем в секторе малого и среднего бизнеса как важнейшего фактора устойчивого развития экономики, осознана и поддерживается в высших управленческих кругах России. В современных условиях бизнеса, отягченных последствиями еще не завершившегося кризиса, поддержка малых и средних предприятий имеет огромное значение не только для стимулирования экономического роста, но и для обеспечения занятости и смягчения кризисных последствий в социальной сфере.

В рамках федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009—2013 гг. был инициирован научно-исследовательский проект «Мониторинг и анализ современного состояния малого предпринимательства в научно-технической сфере и выработка рекомендаций по мерам государственной поддержки с целью его радикальной интенсификации». Его целью являлось «повышение эффективности воспроизводства и закрепления научных и научно-педагогических кадров на основе разработки рекомендаций по мерам государственной поддержки и методического обеспечения для интенсификации малого предпринимательства в научно-технической (технологической) сфере, обеспечивающего генерацию нового поколения инновационно-ориентированных кадров для национальной инновационной системы». Проект проводился экспертной группой МГУ имени М.В. Ломоносова под научным руководством профессора О.П. Молчановой в 2009—2010 гг.

Исследование включало четыре этапа, в рамках которых было проведено проектирование методов мониторинга и их пилотная апробация. В результате было опрошено более 400 субъектов инновационного предпринимательства РФ, выявлены проблемы, с которыми сталкиваются отечественные предприниматели. Представлен обзор отечественных и зарубежных научных публикаций по общим и частным тенденциям развития и проблемам фирм научно-технического профиля<sup>1</sup>, осуществлен анализ форм государственной поддержки взаимодействия вузов и малых предприятий в научно-технической (технологической) сфере за рубежом, проведена ревизия существующих механизмов и ресурсных мер государственной поддержки<sup>2</sup>.

Отдельное внимание привлекает аспект, связанный с подготовкой инновационно-ориентированных кадров. Проведенный экспертной группой опрос показал, что среди основных внутренних причин, препятствующих осуществлению предпринимателями инновационной деятельности, в качестве наиболее важной причины более четверти

---

<sup>1</sup> Анализ состояния и проблем развития предпринимательства в научно-технической сфере России / Под ред. О.П. Молчановой. М., 2010.

<sup>2</sup> Механизмы государственной поддержки инновационного предпринимательства: анализ зарубежного опыта / Под ред. О.П. Молчановой. М., 2010.

респондентов назвали отсутствие квалифицированных кадров. Среди формулировок при ответе на вопрос «Укажите категории специалистов, наибольшую потребность в которых вы испытываете в настоящий момент» оказалось возможным выделить несколько групп наиболее востребованных специалистов. При этом наряду с потребностью в специалистах по логистике и маркетингу, технических специалистов высокого класса отмечалась категория специалистов по менеджменту (специалисты по внедрению и организации производства, консультанты по бизнес-процессам).

То что управленческие знания и навыки — необходимый элемент системы компетенций инновационной фирмы, неоспоримо. На сегодня существует достаточное количество образовательных программ по общему менеджменту, которыми могут воспользоваться предприниматели. Они предоставлены как в системе классического образования (например, магистерские программы университетов, второе высшее образование), так и организациями инновационной инфраструктуры (бизнес-инкубаторы, центры компетенций и т.п.).

Но возникает вопрос: будет ли содержание управленческих компетенций специфичным в связи с инновационной направленностью бизнеса?

Как отмечается в подборке статей Гарвард Бизнес Ревью<sup>3</sup> Управление высокотехнологичным бизнесом, современная экономическая система раздвоилась — наряду с традиционными отраслями все большее развитие получают высокотехнологичные отрасли, функционирующие *по особым законам и принципам*<sup>4</sup>.

В чем же заключается специфика управления инновационным высокотехнологичным бизнесом? Это прежде всего крайне нестабильная внешняя среда, низкая программируемость управленческих решений, непредсказуемость, высокая неопределенность успеха конечного результата работы. Новая инновационная организация представляет «объединение людей вокруг некоторой неиспользованной возможности, это люди с необычной комбинацией навыков и опыта, ... не существует четких границ, отделяющих (новую инновационную) организацию от ее внешней среды, формальная структура очень слабая и т.д.»<sup>5</sup>.

В стратегическом менеджменте существует мнение отечественных специалистов, что адаптивные стратегии организаций в инновационных областях специфичны, представлены конкурированием на острие КНО и организационного обновления. Одной из базисных характеристик стратегий КНО является непрерывность изменений. «Непрерывный поток изменений становится внутренне присущей,

---

<sup>3</sup> См.: Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент. М., 2009.

<sup>4</sup> См.: Управление высокотехнологичным бизнесом. М., 2007.

<sup>5</sup> Сурин А.В., Молчанова О.П. Указ. соч. С. 269.

неотъемлемой чертой организации»<sup>6</sup>. Будущее в быстроразвивающихся инновационных областях слишком неопределенно для аккуратного планирования... Здесь имеет место «полусвязанное стратегическое направление». Ключевые строительные блоки этой стратегии — импровизации и коадаптация... Инновационные организации — это организации высокоподвижные и адаптивные.

Для существующих организаций инновационного профиля справедливо и то, что с трансформацией бизнес-среды инновации в области производства становятся все более важным фактором, помогающим создавать инновационные продукты»<sup>7</sup>.

Как свидетельствуют популярные издания, «На сегодня можно наблюдать изменчивую картину высокотехнологичного рынка. Сократившиеся жизненные циклы продуктов, постоянное усложнение процессов разработки, фрагментация рынка и общедоступность новых технологий существенно меняют характер конкуренции. Они повышают стратегическую ценность совершенствования технологических процессов»<sup>8</sup>.

Быстрые перемены могут в одночасье превратить имеющиеся заводы и оборудование в морально устаревшие активы. Все более важной становится способность компании выстраивать производственные процессы, не требующие значительных капиталовложений и вместе с тем обеспечивающие высокую фондоотдачу уже в начале серийного производства. Все это позволяет сократить сроки окупаемости затрат.

Производственные процессы в области высоких технологий все чаще передаются на аутсорсинг<sup>9</sup>. Компании сокращают сроки вывода на рынок новой продукции, ускоряют перевод технологических процессов в режим массового производства, делают продукты более функциональными и завоевывают более выгодную и устойчивую рыночную позицию.

Проблемы вызваны растущим темпом преобразований, их динамики, повышающейся сложностью в связи с появлением все большего количества альтернатив, путей дальнейшего развития. Реагируя на сильное воздействие изменений, предприятия инициируют проекты, программы трансформации. Целью управления преобразованиями является как раз обеспечение успешной реализации данных весьма сложных процессов. «Это долгосрочная, ключевая задача руководства любой организации. Способность к глубинным (кардинальным) изменениям представляет собой решающий фактор успеха для

---

<sup>6</sup> Там же. С. 242.

<sup>7</sup> Управление высокотехнологичным бизнесом. М., 2007. С. 66.

<sup>8</sup> Там же. С.73.

<sup>9</sup> Там же. С. 65.

предприятия»<sup>10</sup>. При этом выдвигаемая максима современности состоит в том, что изменения необходимо проводить проактивно. Ключевые элементы современной парадигмы изменений сводятся к следующему: 1) изменение — это единственная постоянная; 2) темп изменений усиливается, инновационные изменения необходимы в кратчайшие сроки, 3) существует потребность в инновационных мыслителях.

Для высокотехнологичного бизнеса необходимо формирование компетенции сотрудников по управлению процессами оптимизации производственных систем, повышению эффективности стабильных деловых процессов. Важность владения менеджерами организации современными техниками управления изменениями подтверждается для всех инновационных фирм — как крупных высокотехнологичных промышленных предприятий, так и малых и средних инновационных фирм экономики знаний.

Возьмем малые инновационные фирмы, созданные как спин-оффы университетских комплексов. Часто это фирмы на базе вузов/факультетов естественно-научного профиля. У них есть идея, продукт, они разбираются в технологии, но управление фирмой несколько иная задача, при этом усложняющаяся еще и спецификой инновационной сферы. Консультационная поддержка, осуществляемая большинством институтов инновационной инфраструктуры, временна. Формирование компетенций, позволяющих эффективно развивать рыночно-ориентированный технологичный бизнес, — вот необходимое содержание правильной подготовки предпринимателей.

Другими словами, здесь отмечается очень важный аспект проблемы кадрового обеспечения малого предпринимательства в технологической сфере — проблема гибкого и непрерывного обучения сотрудников малых инновационных предприятий в области управленческих наук, обучения, связанного с вопросами эффективного функционирования в условиях рынка, быстро меняющейся экономической и технологической среды. Эти области профессиональной деятельности часто не соответствуют базовому образованию основателей и ведущих специалистов малых предприятий в научно-технической сфере.

Обучение предпринимательству отличается от обучения менеджменту, оно должно объяснить противоречивую природу предпринимательского старта и дать навыки решения связанных с этим задач, тогда как задача менеджериального образования — научить грамотному решению управленческих задач, возникающих в «рутинизированном» бизнесе.

Малая фирма должна развиваться, пройти соответствующие жизненные циклы. Важно организовать обучение управлению компанией в динамике. В случае инновационных фирм акцент в управленческом

---

<sup>10</sup> Reiss M. Change Management: Programme, Projekte, Prozesse. Stuttgart: Schaefer-Poeschel. 1997. S. 4.

образовании должен быть сдвинут с проблем организационной статике в направлении организационной динамики, управления организационными изменениями.

У фирм всегда есть два пути: прибегнуть к управленческому консалтингу либо формировать компетенции у собственных менеджеров. Первый вариант применим в большей степени для крупных и средних инновационных предприятий, обладающих достаточными финансовыми ресурсами. Для малых фирм целесообразнее обучить своих сотрудников.

Как показывает опыт зарубежных стран, причисляемых к передовым государствам с развитой инновационной экономикой, программы обучения, направленного на формирование компетенций развития и оптимизации бизнеса, — это программы подготовки в сфере управления изменениями, и они пользуются большой популярностью.

Без особого труда первый поисковый запрос предложений по специфическому обучению выдает интересные результаты. Например, в Германии в Высшей школе Бременхафен (Университет прикладных наук), основанной в 1879 г., создана программа магистерской подготовки «Управление изменениями на малых и средних предприятиях»<sup>11</sup>, предлагаются краткосрочные программы обучения управлению изменениями “Intensivprogramm Change Management”<sup>12</sup>.

В Швейцарии популярны программы краткосрочной подготовки по управлению изменениями с выдачей соответствующего сертификата. Оригинальные профили способностей специалиста в сфере управления изменениями являются основой курсов повышения квалификации «Управление организационными изменениями», предлагаемыми в Институте управления персоналом и организации Высшей школы Экономики Северо-западной Швейцарии — FHNW Nordwest-Schweiz— Hochschule für Wirtschaft — Institut für Personalmanagement und Organisation (г. Базель, Олтен), в Высшей школе Экономики Калайдос — Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG (г. Цюрих, Берн), Институте коммуникаций и управления г. Люцерн — Institut für Kommunikation & Führung IKF Luzern.

Из австрийской практики можно привести пример создания инновационной образовательной программы «Магистр наук в сфере управления изменениями» на базе Дунайского университета Кремса<sup>13</sup>. Целевая группа представлена сотрудниками управления человеческими ресурсами, организационного развития, процессного управления

---

<sup>11</sup> //[http://www.hs-bremerhaven.de/Masterstudiengang\\_Change\\_Management\\_in\\_kleinen\\_und\\_mittelstaendischen\\_Unternehmen.html](http://www.hs-bremerhaven.de/Masterstudiengang_Change_Management_in_kleinen_und_mittelstaendischen_Unternehmen.html)

<sup>12</sup> //<http://www.haufe-akademie.de/75.81;jsessionid=1B4955A5EE7838E81E432E60A2710321?jsAllowed=true>

<sup>13</sup> //<http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/veraenderungsmangement/index.php>

и контроля качества, ассистентами руководителей малых и средних фирм, консультантами и бизнес-тренерами. Длительность программы составляет четыре семестра. Координатором программы является Центр управления знаниями и подразделение информационного менеджмента.

Интересен перечень изучаемых дисциплин. Базовые дисциплины: экология, теория и методология научных исследований, общий менеджмент, управление коммуникациями и командообразованием, информационные технологии и право. Профессиональные дисциплины включают управление СМИ и коммуникацией, управление изменениями, управление рисками, инновационный менеджмент, бережливое производство, управление оптимизацией, управление знаниями, процессное управление, управление проектами, управление качеством. Предусмотрены дисциплины специализации: методы управления изменениями, организационное развитие, управление трансформацией. Завершается процесс обучения защитой магистерской диссертации.

В Сингапуре, государстве с наиболее интенсивно развивающейся инновационной системой, в качестве инструментов обучения управлению изменениями применяют специально разработанный инновационный способ обучения — имитационную игру ChangePro Simulation<sup>14</sup>, программный продукт, задачей которого является повысить способности менеджера эффективно «управляться» с изменениями. Одна сессия симуляции длится от 4 до 8 часов. В центре внимания процессуальная сторона организационной трансформации.

Следует отметить инициативы в рамках отечественной системы поддержки в части обучения предпринимателей. Так, Московский центр развития предпринимательства, Национальное деловое партнерство «Альянс Медиа», Международный институт менеджмента ЛИНК поддерживают проект «Системы дистанционного бизнес-образования». В перечень предлагаемых дисциплин включен модуль «Управление изменениями»<sup>15</sup>.

В понимании его авторов управление изменением представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой. Цель модуля — познакомить с теоретическими концепциями и моделями в области управления изменением и научить применять их в собственной управленческой деятельности. Первый раздел модуля посвящен вопросам диагностики организационного изменения и выбору стратегии по его осуществлению, второй — анализу внутренних элементов организации, в

---

<sup>14</sup> [www.Learningways.com](http://www.Learningways.com)

<sup>15</sup> [//http://www.businesslearning.ru/Photoalb/album.asp?paid=56&pg=2](http://www.businesslearning.ru/Photoalb/album.asp?paid=56&pg=2)

следующем разделе рассматриваются модели и инструменты проведения изменения. Четвертый раздел модуля посвящен анализу причин сопротивления изменению, а также стратегиям их преодоления. В заключительном разделе рассмотрены конкретные ситуации изменения и предложены шаги по ее реализации. При этом в каждом разделе приведены примеры применения новых теоретических знаний к практике управленческой деятельности, а также предложены небольшие самостоятельные задания.

Планируется, что при успешном завершении обучения пользователь «улучшит навыки взаимодействия с коллегами; подчиненными, клиентами, руководителями; повысит свою профессиональную компетентность в области управления организацией в ситуации изменений, происходящих в организации; овладеет методами практического применения новых знаний в собственной деятельности, а также новыми подходами в осуществлении функций менеджера изменения»<sup>16</sup>.

Содержание отмеченных выше программ варьировалось значительно. В одних случаях имело место обучение инструментальным концепциям повышения эффективности бизнеса, в других — основное внимание уделялось процессу трансформации, описанию его этапов без ответа на вопрос «что менять?» Ставились лишь вопросы «почему» и «как» происходят изменения. В редком случае оба этапа объединялись. С чем это связано? Постараемся уточнить содержание самой теории.

Как отмечает Дж.Хайтт<sup>17</sup>, область управления изменениями часто может оказаться достаточно сложной для начинающих исследователей. Теория как губка впитала в себя идеи различных дисциплин и направлений инженерных наук, экономики, психологии. По мере того как изменения происходили все чаще и стали необходимостью, теория расширялась, обогащая новыми концепциями традиционные направления.

Хотя в целом отмеченное можно считать положительной тенденцией, ее результатом является то, что в подавляющем большинстве у менеджеров возникает замешательство при попытке определить, что реально представляет собой изменение?

Сегодня произошло сближение двух парадигмальных подходов — инженерного (технического, механического), направленного на повышение результативности и эффективности бизнеса, и психологического, имеющего своей задачей решение вопросов человеческих проблем, возникающих в процессе трансформации.

С технической точки зрения организация, бизнес — это часовой механизм, где каждый элемент может быть заменен с предсказуемым результатом (своего рода продолжение традиции Ф.У. Тейлора). Объект

<sup>16</sup> См.: <http://www.businesslearning.ru/Photoalb/album.asp?paid=56&pg=2>

<sup>17</sup> *Hiatt J.* The definition and history of change management. Retrieved 16 August 2010. <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm> (18.12.2010).

трансформации — техническая подсистема организации. Изменение — синоним оптимизации.

С другой стороны, организация — это люди, которые реагируют на воздействие внешнего окружения. То, как индивиды ведут себя в различных ситуациях, сложно спрогнозировать, а новое поведение, инновационную практику работы сложно привить.

Таким образом, любое изменение распадается на два составных компонента: проектирование содержания новой организационной системы и внедрение разработанной концепции в жизнь. Они определенным образом отвечают на вопросы «что» и «как»? Осветить содержательную сторону изменений, аспекты планирования и проектирования новой системы призваны инструментальные, содержательные концепции, представленные в виде инструментов управления (management tools).

В распоряжении менеджеров и консультантов инновационной компании имеется широкий набор подобных методик. Реинжиниринг бизнес-процессов (Business-process reengineering / BPR), Всеобщее управление качеством (total quality management / TQM), «Кайдзен», постепенное совершенствование (continuous process improvement/ CPI) вошли в обиход менеджера-практика в качестве средств поддержки и осуществления организационного преобразования. Детальный набор подобных концепций присутствует в списке по результатам мониторинга консалтинговой компании Bain&Co<sup>18</sup> инструментов управления, так называемых “management tools”, используемых компаниями во всем мире.

Для достижения успеха изменения особое значение имеет отмеченная вторая составная часть изменения — сам процесс реализации инициативы. Выделению фаз, стадий, этапов, шагов, их описанию, аспектам практической реализации уделяют внимание модели изменений, которые можно условно назвать концепциями перехода, процессуальными моделями (например, классическая трехстадийная модель К. Левина, модель Дж. Коттера). Во главе угла стоит вопрос: «Как внедрить новые технологии, процессы, практику работы?»

Представляется, что при формировании программ обучения, нацеленных на формирование компетенций менеджеров инновационных фирм в сфере управления изменениями, важно учитывать отмеченные выше факторы и стараться охватить в содержании обе составные части проблемного поля управления преобразованием организации.

Итак, специфика современного делового окружения, собственно инновационного бизнеса диктует необходимость формирования у сотрудников фирм научно-технического профиля новых специфических компетенций. В этой связи при решении вопросов подготовки

---

<sup>18</sup> См. данные на сайте компании «Бэйн и Ко». // <http://www.bain.com>

инновационно-ориентированных кадров целесообразно расширять практику включения в программы обучения будущих предпринимателей, повышения квалификации менеджеров существующих инновационных фирм в тех дисциплинах, которые предполагают формирование знаний, умений и навыков в сфере управления организационной динамикой либо развития направлений подготовки экспертов в области управления изменениями в форме магистратур, что, как показывает исследование, уже имеет место в странах с высококоразвитой экономикой.

### **Список литературы**

Анализ состояния и проблем развития предпринимательства в научно-технической сфере России / Под ред. О.П. Молчановой. М., 2010.

Механизмы государственной поддержки инновационного предпринимательства: анализ зарубежного опыта / Под ред. О.П. Молчановой: М., 2010.

*Сурин А.В., Молчанова О.П.* Инновационный менеджмент. М., 2009.

*Тычинский А.В.* Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. Таганрог, 2006.

Управление высокотехнологичным бизнесом. М., 2007.

*Hiatt J.* The definition and history of change management. Retrieved 16 August 2010. URL: <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm> (18.12.2010).

*Reiss M.* Change Management: Programme, Projekte, Prozesse. Stuttgart: Schaefer-Poeschel, 1997.