

## Инновации в России: как грамотно расставить приоритеты?



Как известно, инновационная экономика (или «экономика знаний») — это экономика общества, основанная на знаниях, инновациях, на доброжелательном восприятии новых идей, на готовности к их практической реализации в различных сферах человеческой деятельности. Заметим, речь идет о доброжелательном восприятии новых идей. Ни о каком принуждении или насилии в этих деликатных вопросах не может быть и речи. А что мы видим сегодня в России? Ситуация доходит до абсурда. Президент РФ настаивает (или делает вид, что настаивает?) на увеличении вложений в инновационные разработки и внедрении инноваций. Но российские предприятия очень неохотно идут на это. Почему так происходит?

### Инновационная экономика

В мире рассматриваются **горизонтальные** и **вертикальные** инновации. Горизонтальные инновации связаны с увеличением разнообразия товаров, в то время как вертикальные инно-

вации связаны с изобретением принципиально новых или более качественных товаров и технологий, вытесняющих старые. В контексте долгосрочного развития более важными являются вертикальные инновации, то есть совершенствова-

ние существующего и изобретение нового.

В рамках теории вертикальных инноваций нашла второе рождение забытая идея Йозефа Шумпетера о **творческом разрушении** (creative destruction) как основе экономической динамики. Творческое разрушение — это процесс, в котором участвуют конкурирующие предприниматели-инноваторы. В качестве стимула для исследований и разработок выступает монопольная прибыль, которую они получают в результате изобретения нового товара, услуги, технологии вплоть до очередной инновации. Таким образом, естественное стремление предпринимателей к получению высокой прибыли ведет к непрерывному процессу замещения устаревших технологий новыми, то есть к процессу творческого разрушения. Итак, рост, основанный на инновациях, напрямую связан с увеличением интенсивности инновационной деятельности на уровне предприятий.

**Жданкин Николай Александрович** — президент ООО «РЕГУЛ-КОНСАЛТ», доктор технических наук, академик РАЕН.

Но создать инновацию, сделать ее массовой и успешной — это тяжелый труд, требующий коллективных усилий и настойчивости. Такие инновационные лидеры, как Генри Форд и Томас Эдисон, Стив Джобс и Билл Гейтс, являются уникальными примерами того, как следует действовать современным руководителям-лидерам.

**Стратегия непрерывных инноваций**, которая является ключевой в современном мире и которую используют ведущие инновационные компании (Apple, 3M, Microsoft, Sony, Toyota и др.), самая эффективная с точки зрения прибыли и лидерства.

Важный шаг к созданию инновационной экономики нашей страны — инновации российских предприятий. Сегодня большинство российских инноваций возникает в стратегически важных отраслях, которые финансирует государство (ВПК, вооружение, космос). Коммерческие предприятия не хотят рисковать и пока не стремятся вкладывать деньги в инновационные разработки. Во многом это определяется тремя основными причинами.

1. Руководители не до конца понимают, что же такое инновация, для чего она нужна, как и какими силами ее следует создавать.

2. Нет объективных причин для массового создания и внедрения инноваций, что объясняет-

ся очень низким общим уровнем конкуренции в стране.

3. Сырьевая направленность национальной экономики, когда все сколько-нибудь значительные компании, образно говоря, сидят на «трубе» (нефть и газ) или другом добытом из недр сырье.

Тем не менее, умение управлять инновациями и получать от них прибыль станет актуальной задачей для менеджеров в самое ближайшее время, особенно после вступления России в ВТО, когда конкуренция ужесточится.

## Коммерческие предприятия не хотят рисковать и пока не стремятся вкладывать деньги в инновационные разработки.

В плане **развития организаций** важнейшая задача менеджеров — постоянная ориентация на потребности клиентов и действия конкурентов. Нос надо всегда держать по ветру. Развитие организации следует определить как переход из одного состояния в другое, которое считается более эффективным для ее деятельности.

По мнению М.А. Гершмана, эффективная реализация такого перехода требует внесения ряда изменений в организационные процессы, что влечет за собой проблемы, связанные с совместимостью старых и новых процедур. Решение данных проблем является прерогативой менеджеров-лидеров, ко-

торые могут действовать на рациональных или творческих (новаторских) началах (табл. 1).

Менеджеры-лидеры, руководители компаний должны понимать, что для постоянного устойчивого развития их компании требуется создание особой системы управления, нацеленной на непрерывные инновации. Такая система должна передавать образ мышления руководства всем сотрудникам компании и обеспечивать выполнение основных целей. Формирование подобного подхода к управлению является важней-

шей задачей менеджмента в инновационной экономике.

### Инновации и инновационный процесс в России

**Понятие «инновация»** включает в себя четыре ключевых компонента.

*Креативность* — умение генерировать новые идеи.

*Стратегия* — выяснение того, является ли эта идея новой и полезной с точки зрения развития организации.

*Реализация* — переход от новой и полезной идеи к ее реализации в виде конкретных продуктов и услуг.

*Прибыльность* — повышение до максимума ценности конечного продукта и услуг, полученной от реализации новой и полезной идеи.

Концепция прибыльности может проявляться по-разному: как финансовый выигрыш, как повышение морального состояния сотрудников и корпоративной солидарности или как вклад в жизнь об-

Таблица 1

Образ мышления менеджера-лидера	
Рационалист	Новатор
Думает в рамках своих должностных обязанностей	Не ограничивает ход своих мыслей
Занимается тем, что знает	Изучает то, что ему незнакомо
Ориентируется на текущие нужды потребителя	Предугадывает будущие потребности потребителя и клиента
Планирует	Позволяет событиям идти своим чередом
Требуется подотчетности	Допускает свободу и гибкость
Навязывает процесс и структуру	Избегает процесса и поддерживает бесструктурное взаимодействие



щества (например, социальная реклама и пр.).

Определение инновации представляет собой **прибыльную реализацию творческой стратегии**.

А сами инновации можно разделить на четыре типа:

- продуктовые;
- маркетинговые;
- технологические;
- управленческие.

Таким образом, нововведения могут касаться:

- создания нового продукта (услуги) — **продуктовые**;
- применения новых подходов в маркетинге и стратегий продаж — **маркетинговые**;
- использования новой технологической идеи, положенной в основу производства, — **технологические**;
- внедрения новых средств и методов внутрифирменного управления и управления персоналом — **управленческие**.

Какие инновации важнее для компании? Как правильно генеральному директору расставить приоритеты? С чего следует начинать?

Самое важное заключается в том, чтобы понять, что инновации — это не только и не столько принципиально новые технологические и продуктовые нововведения, резко повышающие производительность и позволяющие делать большие шаги вперед, это не только и не столько Кремниевая долина, Сколково или другие инкубаторы, в которых рождаются и взращиваются новые идеи. Инновации — это то, что находится в голове менеджера-лидера, это, прежде всего, решение текущих проблем, рост эффективности, то, как он видит путь развития своей компании, включая и все мелкие процессы шлифовки системы управления.

На современном этапе в России взят курс на инновационную эко-

номику, в рамках которого предполагается широкое внедрение технологических и продуктовых инноваций. Конечно, такой путь инновационного развития России внешне очень эффектен. Однако в условиях неэффективного производства и малоэффективного менеджмента, в условиях повсеместной коррупции и массовых откатов делать однозначный упор на технологические и продуктовые инновации, считая, что они вытянут нас из болота, преждевременно и неоправданно. Это значит при низком КПД растратить впустую львиную долю ресурсов (почти все они уйдут на откаты чиновникам) и собрать

## **В Российской Федерации так и не создана система управления, способная вести страну курсом устойчивого экономического развития.**

лишь сливки, обрекая большую часть хороших идей на отбраковку. Такая модернизация будет скорее **виртуальной целью**, существующей только на бумаге и в воображении чиновников.

Заниматься разработкой и внедрением таких инноваций бессмысленно. Поэтому создание инновационного прорыва необходимо начать с внедрения **инновации № 1 — модернизации системы управления**. На данном этапе управленческие инновации для нас самые главные. Сейчас надо четко расставить приоритеты. Хотим мы того или нет, без эффективных систем управления, без грамотных стандартов в этом процессе нам не обойтись. Эти стандарты будут одновременно и мощным средством противодействия коррупции, которая является тормозом развития.

Необходимо начинать с поднятия эффективности управления и КПД наших предприятий, с повышения эффективности производства и менеджмента. Они —

база для прорыва и развития. Нельзя ставить телегу впереди лошади. В данном случае телега — это технологические и продуктовые инновации, а лошадь — система управления, управленческие инновации, которые все это приведут в движение и тянут прогресс производства вперед.

В условиях кризиса тем более нельзя надеяться только на технологические и продуктовые инновации. Слишком велики риски. Предприятие скорее погибнет, чем выживет, не дождавшись эффекта от инноваций. Предприятию надо работать и работать, совершенствуя свой менеджмент,

повышая свою устойчивость. Когда оно достигнет определенной кондиции, такие инновации для него станут необходимостью. Их не надо будет насаждать насильно, как делается сейчас. Было бы смешно говорить, например, о Японии, США, Великобритании или Германии, когда бы их правительства настаивали на инновационном развитии предприятий. Это же так естественно...

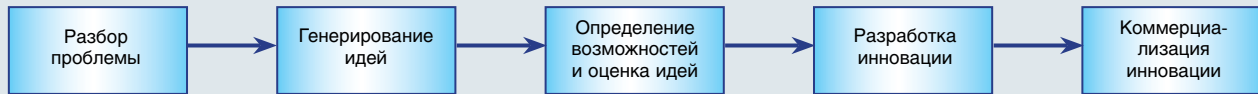
Правительства создают условия, конкурентную среду, социальный заказ на конкуренцию и эффективное управление. И тогда предприятия будут сами, не дожидаясь каких-либо указаний «сверху», создавать инновации и внедрять их «с лету», печь как пирожки, поскольку это является главным условием повышения их конкурентоспособности.

Кроме того, не следует забывать, что в зависимости от влияния на прибыль имеются следующие типы инноваций.

**Инкрементальные** (или прорывные) **инновации** несущест-

Рисунок 1

Схема инновационного процесса в организации



венно влияют на прибыль организации и представляют собой незначительные усовершенствования продуктов или услуг. Они позволяют сохранять имеющуюся долю рынка и, как правило, не требуют больших финансовых вложений.

**Инновации роста** (или существенные инновации) обеспечивают увеличение доли компании на рынке, рост бизнеса и снижение операционных издержек. Существенные усовершенствования имеющихся продуктов и услуг или внедрение новых приносят заметные улучшения как для компании, так и для ее клиентов.

**Радикальная** (или революционная) **инновация** ощутимо воздействует на прибыль и открывает совершенно новые направления деятельности организации. Радикальные инновации часто видоизменяют экономику и подрывают целые отрасли промышленности.

**Эпохальные инновации** — это гигантские шаги вперед на пути человечества, они порождают целые новые отрасли промышленности. Автомобиль, изобретение электричества, открытие пенициллина, радио, телевидение, Интернет и пр.

Поэтому любому российскому предприятию надо понять, что пока не стоит замахиваться на радикальные и эпохальные инновации, которые очень трудно осилить в одиночку. Но одновременно с этим нельзя и сидеть без дела, ждать, что кто-то за вас сделает вашу работу — создаст вам инновации.

Сегодня в России актуальны инкрементальные инновации и инновации роста, нацеленные на решение острых проблем компании в управлении, на повышение эффективности управления. И в этой связи открываются огромные возможности для каждого руководителя. Самое главное — понять, где у компании эти проблемы, и разработать и реализовать программы их решения. А для этого надо запустить инновационный процесс в организации.

**Инновационный процесс** — это творческий процесс решения проблем организации, включающий создание инновации, которая приносит положительный эффект, признаваемый потребителями этой инновации (рис. 1). Потребителями инновации могут быть клиенты компании, отдельные структурные подразделения или лица (внутренние потребители), весь персонал компании, владельцы и пр.

Инновационный процесс включает в себя **пять этапов**.

1. Разбор проблемы.
2. Генерирование идей.
3. Определение возможностей и оценка идей.
4. Разработка инновации.
5. Коммерциализация инновации.

Мы не будем углубляться во все этапы процесса. Они очевидны. Рассмотрим схематично эти этапы с конкретными примерами. В качестве **основной проблемы** возьмем очень актуальное сейчас *падение объемов продаж и прибыльности компаний*. Тенденция спада объемов продаж для многих компаний наметилась с конца 2008 г., что совпало с меж-

дународным финансовым кризисом, который продолжается. И даже в 2011 г. объемы продаж упали еще на 30–40% по сравнению с предыдущим годом, а валовая прибыль компаний уменьшилась почти вдвое.

## Разбор проблемы (уровень предприятия)

Инновационный процесс редко начинается с появления новой идеи. Гораздо чаще поставленная проблема наталкивает и вдохновляет людей на новые идеи, то есть проблема является первопричиной для новой идеи. Поэтому начинается инновационный процесс с системного разбора проблемы, для которого применимы следующие эффективные инструменты:

- метод «волшебных» вопросов (метод Киплинга);
- звездообразная диаграмма;
- диаграмма Исикавы;
- лестничная диаграмма и пр.

Разберем нашу проблему, применяя метод «волшебных» вопросов, звездообразную и лестничную диаграммы.

**Метод «волшебных» вопросов** — это простой, но очень эффективный метод, который применяется для рассмотрения проблем с различными вариантами выходов из проблемной ситуации. Метод называют еще «5W и 1H вопрос» по начальным буквам английских слов: Who? What? Where? When? Why? How?

«Волшебные» вопросы (начинающиеся со слов: Кто? Что? Где? Когда? Почему? Как?) используются для сбора информации и выработки идей по решению проблемы. Итак, приступим.



**Кто** задействован в проблеме и мог повлиять на падение объемов продаж? Во-первых, сами покупатели в результате падения спроса на продукцию в связи с перенасыщением рынка и падением покупательной способности; во-вторых, персонал компании — менеджеры из-за слабой мотивации, отношения к делу и низкой дисциплины.

**Что** реально происходит и что влияет на усугубление проблемы? Это высокие цены на сырье и комплектующие, большие издержки производства, высокая цена нашей продукции, демпинг со стороны конкурентов. И падение покупательского спроса.

**Где** проявляется проблема, где у компании основной приток покупателей? По линии продаж основной источник поиска клиентов в последние годы — это Интернет и рекомендации старых клиентов, пользующихся продукцией нашей компании. По линии производства основной источник проблемы — это высокие затраты в цехах, закупках, службе персонала и пр.

**Когда** наметился спад продаж на рынке? Это произошло в конце 2008 г. в разгар международного финансового кризиса. До этого момента предложение на рынке стремительно росло вмес-

те с ростом спроса. Однако в начале 2009 г., когда многие компании прекратили свое существование и вырос уровень безработицы, интерес покупателей к продукции компании резко упал. Это продолжается и сейчас.

**Почему** произошел спад? Тут можно выделить несколько причин: кризис, падение спроса, монополия одного поставщика, узкий ассортимент продукции, нежелание и неумение гибко перестроить работу, рост затрат, низкая мотивация персонала, низкая производительность, отсутствие новых технологий поиска клиентов и пр.

**Как** решить данную проблему? Можно сформировать предварительный список идей для решения проблемы:

- расширить список поставщиков, устроить тендер на закупки;
- снизить закупочные цены на сырье и комплектующие;
- расширить ассортимент основной продукции;
- производить и продавать товары и услуги по смежной тематике;
- привлечь смежные организации к сотрудничеству;
- разработать эффективную систему мотивации персонала;
- обучать персонал новым подходам;
- изменить способы и методы продаж;

- задействовать разные сегменты рынка продукции по ценовому фактору (дешевый и средний);
- проводить дополнительные рекламные акции;
- открыть точки продаж в нестандартных местах, вблизи станций метро, в торговых центрах и пр.

**Звездообразная диаграмма** (рис. 2) позволяет разобрать проблему и выявить ее причины по четырем составляющим: руководство, конфликты, мотивация и затруднения в работе. Рассмотрим их.

#### *Руководство*

1. Нет стратегии развития компании, хаотичные бессистемные действия.
2. Нет стратегии поведения в кризисных ситуациях.
3. Узкий ассортимент выпускаемой продукции, нет маневра по ассортименту.
4. Нет эффективной системы мотивации персонала.
5. Нет эффективных технологий продаж.
6. Неправильный выбор поставщиков и пр.

#### *Конфликты*

1. Кризис и падение потребительского спроса.
2. Высокая конкуренция на рынке и демпинг со стороны конкурентов.
3. Конфликты в коллективе вследствие сокращения персонала.



В то время, когда зима легким прикосновением холода предупреждает о своем приближении, в центре Москвы, в Манеже, сверкает солнце, легкие ткани слегка прикрывают загорелые тела.

С 18 по 22 октября в Центральном выставочном зале «Манеж» весна и лето царили одновременно — там прошел показ моделей одежды, созданной почти 60 дизайнерами России, Украины, Белоруссии, Великобритании и других стран. И все это на фоне уникальной выставки Дома Моды Славы Зайцева.

Первый ретроспективный показ работ великого русского кутюрье за последние 30 лет поражает.

Неповторимые роскошь и шик стали стилем Дома Моды. Великолепна коллекция «Тысячелетие крещения Руси», покорившая в свое время Париж и Нью-Йорк.

Проходят десятилетия, а Слава Зайцев остается славой и гордостью России и «лучшим дизайнером года» во все времена.

По мнению участников и прессы, московская коммуникационная площадка «Mercedes-Benz Fashion Week Россия» уверенно лидирует в отрасли и каждый раз (а ныне уже 25-й сезон) — новые имена и открытия. График показов на минувшей неделе был чрезвычайно плотный. Гости надолго задерживались у коллекции Славы Зайцева. По мнению специалистов, Неделя — очередной стратегический успех Александра Шумского.

Рисунок 2

Звездообразная диаграмма для разбора проблемы



4. Конфликты с поставщиками по качеству и ценам поставок.
5. Соотношение цена–качество по выпускаемой продукции.
6. Конфликты в продажах среди менеджеров и пр.

#### Мотивация

1. Низкая мотивация персонала на работу.
2. Нет измерений мотивации, нет информации по индивидуальным мотивам и стимулам.
3. Система стимулирования практически не работает.
4. Отсутствие нацеленности на результат.
5. Нет системы оплаты труда по конечному результату.
6. Задержки выплаты заработной платы и пр.

#### Затруднения в работе

1. Проблемы с финансированием текущей деятельности.
2. Устаревшие технологии производства и оборудование.
3. Неэффективные технологии продаж.
4. Нет постоянно действующей системы обучения персонала.
5. Отсутствие эффективных методик совершенствования системы управления (стратегии развития компании, системы мотивации персонала и пр.).
6. Нет системы постоянных улучшений в компании и пр.

**Лестничная диаграмма (рис. 3)** позволяет установить причинно-следственную связь между основными причинами проблемы и выявить коренную причину, лежащую в основании проблемы. И если взять все причины проблемы и расставить их в порядке причинно-следственной связи, то первые пять позиций займут следующие:

- 1) отсутствие эффективной стратегии развития компании;
- 2) низкая мотивация персонала и менеджеров;
- 3) узкий ассортимент выпускаемой продукции;
- 4) невыгодное соотношение цена–качество;

Рисунок 3

Лестничная диаграмма



- 5) отсутствие новых более эффективных технологий продаж.

Это позволяет сделать вывод о том, что коренные причины проблемы спада объемов продаж и прибыльности компании кроются в отсутствии эффективной стратегии развития и низкой мотивации персонала и менеджеров. Конечно, это не единственные причины, но именно коренные. Все остальные являются следствием или производными от них.

#### Генерирование идей

На этапе генерирования идей задача менеджера-лидера — получить как можно больше идей, потенциально пригодных для решения проблемы. Для этого используются такие управленческие инструменты, как:

- мозговой штурм;
- стимулирование процесса достижения целей;
- игра в пословицы;
- метод «Шесть шляп»;
- метод Морфа и др.

Конечно, здесь нужна коллективная работа команды менеджеров и специалистов. Ниже рассмотрим результаты **мозгового штурма**, в ходе которого пришли следующие идеи.

1. Разработать эффективную стратегию развития компании, включающую сценарии поведения в кризисных ситуациях.



2. Разработать эффективную систему мотивации персонала, основанную на измерениях мотивации сотрудников.

3. Обновить парк технологического оборудования и внедрить новые технологии производства.

4. Создать систему обучения персонала новым технологиям и подходам.

5. Расширить ассортимент основной продукции, сделав упор на разные ценовые категории потребителей.

6. Расширить список поставщиков, устроить тендер на закупки, снизить закупочные цены на сырье и комплектующие.

7. Поднять качество выпускаемой продукции, сделать более конкурентоспособным соотношение цена–качество.

8. Производить и продавать товары и услуги по смежной тематике.

9. Изменить способы и методы продаж, заняться активными продажами, сделать рекламные акции, открыть новые точки продаж и пр.

10. Создать систему постоянных улучшений в компании.

На этом в принципе можно остановиться и не демонстрировать другие способы генерирования идей. Этого вполне достаточно.

### Определение возможностей и оценка идей

Оценка идей (вариантов решения проблемы) осуществляется методом экспертных оценок по четы-

## Достичь эффективной модернизации при нынешней системе управления невозможно.

рем критериям с учетом удельных весов этих критериев. Результаты работы экспертной группы приведены в *табл. 2*.

При использовании этого метода (экспертных оценок) было опрошено пятеро экспертов из числа топ-менеджеров компании, их суммарные значения по каждому решению и критерию приведены в *табл. 2*. Применялась 10-балльная оценочная шкала.

Таким образом, по итогам оценки первая тройка распределилась следующим образом:

**1-е место** — создать систему постоянных улучшений;

**2-е место** — расширить список поставщиков, устроить тендер;

**3-е место** — создать систему обучения персонала.

Разработка эффективной стратегии развития компании и изменение способов и методов продаж оказались на 4-м месте.

Вот, казалось бы, логичные и такие очевидные шаги. Но почему они не работают на предприятиях?

На этапе **разработки и коммерциализации инновации** наша задача — составить подробный план реализации идеи с детальной разбивкой по конкретным мероприятиям, срокам, объемам финансирования, ответственным лицам и пр. Тут требуется диаграмма Ганта с полным перечнем необходимых действий.

И так по всем идеям, взятым на вооружение. При этом появляется четкий план решения проблемы, расписанный по срокам, деньгам, ответственным и результатам. Не реализовать его уже просто невозможно. А реализовать — значит, добиться результатов и выгод в том или ином

Таблица 2

Результаты экспертных оценок вариантов решения проблемы

Варианты решения проблемы	Затраты	Эффект	Время	Реальность	Сумма	Место
Удельный вес	0,2	0,3	0,2	0,3	1,0	–
Разработать эффективную стратегию развития компании	25	45	30	42	37,1	4
Разработать эффективную систему мотивации персонала	28	42	24	41	35,3	5
Обновить парк технологического оборудования	15	46	15	15	24,3	8
Создать систему обучения персонала	43	38	28	43	38,5	3
Расширить ассортимент основной продукции	22	44	21	33	31,7	7
Расширить список поставщиков, устроить тендер	40	37	35	46	39,9	2
Поднять качество выпускаемой продукции	18	47	26	38	34,6	6
Производить и продавать товары по смежной тематике	23	24	27	15	21,7	9
Изменить способы и методы продаж	32	35	38	42	37,1	4
Создать систему постоянных улучшений	50	45	37	43	43,8	1

виде, которые дает данная инновация.

## Разбор проблемы (уровень страны)

Надо сказать, что эти же самые причины, если укрупнить масштаб до уровня страны, относятся и к **высшему эшелону государственного управления**. У нас до сих пор нет следующего:

1. Осознанной эффективной стратегии развития России. Мы не знаем, куда идем, что будем делать завтра и зачем.
2. Должной (позитивной, нацеленной на развитие страны) мотивации топ-менеджеров. Узкие коррупционные мотивы не в счет.
3. Широкого спектра (диверсификации) производимой в стране продукции; все держится на узком сырьевом секторе.
4. Высококласной инновационной продукции по мировым ценам.
5. Эффективных технологий продвижения и продаж продукции и т.д.

Все это, конечно, результат отсутствия экономической и политической конкуренции в стране. С момента распада СССР и провозглашения самостоятельности России прошло более 20 лет, а в РФ так и не создана **СИСТЕМА управления**, способная вести страну курсом устойчивого экономического развития.

И хотя Д.А. Медведев провозгласил модернизацию экономики главным стержнем стратегии России, достичь эффективной модернизации при нынешней системе управления невозможно. Слушая почти каждый день информационные сводки о тех или иных трагических событиях, происходящих в нашей стране, мы воочию наблюдаем низкую эффективность и конкурентоспособность нашей системы управления. Причем это справедливо для всех

уровней управления: от предприятия до государства.

У нас нет наработанной **культуры управления**. Вся система управления заключается в том, что нет никакой **СИСТЕМЫ**, управление осуществляется **в ручном режиме**, то есть как Бог на душу положит. И результат такого управления напрямую зависит от того, насколько будут (или не будут) подготовлены управленцы в данном конкретном случае, насколько они будут объективны (или субъективны), насколько их решения будут адекватны (или неадекватны) ситуации и будут (или не будут) соответствовать максимальной эффективности и т.д. Все зависит в большей степени от вкусовых предпочтений руководителей, уровня их компетентности (вернее сказать, уровня их некомпетентности) и массы других случайных параметров. Поэтому-то и такие плачевные результаты управления...

У нас нет, к сожалению, заданных стандартов управления, определяющих рамки и процедуры, в которых даже человек со средними способностями может эффективно управлять процессом, тут мало что зависит от личности менеджера и его субъективности при принятии решения, определяющей является именно **СИСТЕМА управления**. Такая система давно работает во всем мире. И, когда нам говорят о необходимости модернизации экономики, мы понимаем, что это правильно, но при нынешней системе управления **невозможно**.

А чтобы создать такую систему, надо начать с инноваций в управлении. При этом надо сделать «всего лишь» следующее:

- выявить главные (коренные) проблемы в стране;
- разработать стратегию развития России и определить перспективные направления;
- выстроить эффективную систему мотивации менеджеров всех уровней управления;

- сформировать эффективные программы экономического развития по отдельным направлениям;
- добиться результативного исполнения этих программ;
- сформировать эффективную политическую систему;
- всячески развивать экономическую и политическую конкуренцию;
- выдвинуть и поддерживать объединяющую национальную идею;
- сформировать эффективную промышленную политику;
- дать импульс инновационному развитию экономики;
- провести кардинальную модернизацию экономики, отодвинув на второй план ее сырьевую направленность;
- поддерживать национальный баланс в обществе и пр.

Это программа для нового лидера страны. Разработанная и опубликованная стратегия развития РФ и личный пример воодушевят лидеров предприятий сделать то же самое. **«Делай как я!»** — это лучший способ управления. Когда появится общая стратегия развития России, предприятиям будет понятно, чего от них ждут и что их ожидает в перспективе. Причем стратегия отдельных предприятий должна укладываться в стратегию развития всей страны.

Это будет согласованное инновационное развитие при балансе всех интересов. Тогда и модернизация экономики станет не виртуальной, а реальной целью для правительства, предприятий и людей.

ПЭС 12051/26.03.2012

## Использованная литература

1. Гершман М.А. Инновационный менеджмент. М.: Маркет ДС, 2010. 200 с.
2. Жданкин Н.А. «Шпоры» для босса, или Как генеральному директору прищипорить неэффективный бизнес. М.: Дело и Сервис, 2011. 368 с.