

Проблемы управления инновациями в российских внешнеторговых компаниях

Деятельность каждой внешнеторговой организации всегда преследует цель сохранить и укрепить свои позиции на мировом и национальном рынках. В конкурентной рыночной среде руководству внешнеторговой компании необходимо учитывать основные тенденции, которые проявляются в развитии бизнеса в последние временные периоды, а именно: возрастание мировой конкуренции за потребителя, борьба за различные виды ресурсов и инвестиции; высокий уровень инновационности бизнес-процессов; принятие сложных решений и обеспечение своевременных и качественных действий по их реализации. Эти тенденции прямо или косвенно диктуют необходимость изменения способов и методов управления не только человеческими ресурсами, но и инновациями. Поэтому качество человеческих ресурсов компании и эффективность управления ими, прежде всего, определяют результаты деятельности внешнеторговой организации и ее конкурентоспособность на мировом рынке.

Для целей настоящей статьи авторы определяют внешнеторговую организацию как любую компанию, занимающуюся внешнеэкономической деятельностью (ВЭД)¹. Перед высшим руководством российских внешнеторговых организаций актуализируется задача эффективного использования возможностей постоянного развития системы управления кадрами организации, усиления ее стратегической и инновационной направленности в условиях модернизации российской экономики.

¹ Внешнеэкономическая деятельность – область деятельности, заключающаяся в производстве товаров и услуг, предназначенных для реализации в сфере международного обмена через экспортно-импортные операции, а также в различных формах международного обмена капиталами, трудовыми ресурсами, объектами интеллектуальной собственности и др. [3,73]

*К.В. Холопов,
С.М. Балакирева*

УДК [330.341+334] : 339.5
ББК 65.29:65.428
Х-737



Некоторые деловые обозреватели отмечают, что большинство современных организаций сталкиваются с непрерывной потребностью в изменениях.² Эта потребность вынуждает менеджеров российских внешнеторговых компаний искать способы применения инновационных технологий для поддержания доходности и прибыльности своих организаций. Многие руководители внешнеторговых компаний для выхода их на международный рынок хотят инициировать значительные изменения внутри организации (совершенствование новых технологий, внедрение новых программ обучения и повышения квалификации сотрудников, разработка новых продуктов, внедрение новые системы административного управления, создание эффективных команд и т.д.), но не всегда знают, как это сделать.

На взгляд авторов, любым организациям независимо от вида их деятельности необходимо рассматривать такие типы инноваций, которые заставляют компанию реагировать на внешние перемены посредством изменений внутри себя и осуществления эффективного организационного развития. Организационные изменения – это освоение компанией новых значимых идей и моделей поведения. В организационных изменениях сегодня нуждаются любые развивающиеся компании любой формы собственности, занимающиеся любым видом деятельности. Внешнеторговые компании не являются здесь исключением.

Роль руководителя при внедрении таких организационных изменений очень велика, так как именно они создают условия, способствующие появлению новых идей и стимулирующие креативность сотрудников. Многие руководители российских компаний, как и большинство их сотрудников, предпочитают поддерживать текущее положение дел, поскольку перемены связаны с риском.³ Такое поведение в основном связано со склонностью избегать потерь, даже если риск несет большую прибыль. В бизнесе это когнитивное искажение проявляется в том, что руководители не торопятся отказываться от привычных моделей поведения и существующих показателей в пользу инновационных проектов и идей.

Сегодняшнее состояние российской экономики заставляет менеджеров внешнеторговых организаций формировать организационную восприимчивость компании, с помощью которой создается так называемая инновационная организация (см. рисунок 1), позволяющая легко адаптироваться в высокой конкурентной среде.

² Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010, с.384.

³ Мобуссин М. Истинные показатели успеха. Harvard Business Review № 11, 2012. с.46.

Элементы инновационной организации

Открытые коммуникационные каналы	Широкое использование метода мозгового штурма и свободные дискуссии		Терпимость к ошибкам
Желание брать на себя ответственность и рисковать	ИННОВАЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ		Креативные проекты поддерживаются и обеспечиваются ресурсами
Свобода выбора пути решения проблем			Получение удовлетворения от работы в коллективе
Профессиональная мобильность менеджеров и сотрудников			
Отсутствие жесткого руководства	Система поощрения инноваций	Акцент делается на командной работе	Терпимость к инакомыслию

Источник: составлено авторами

Креативность сотрудников оказывает серьезное влияние на эффективность деятельности организации и ее выживаемость в жесткой конкурентной среде и является первым шагом к инновациям. Поэтому менеджеры должны создать на рабочем месте такую атмосферу, которая бы способствовала реализации творческих возможностей всех работников. Для этого инновационные компании создают такую корпоративную культуру, которая вдохновляет людей на творческий поиск, предоставляя возможность экспериментировать и идти на риск. По этому поводу Джим Рид, президент Read Corporation, заявляет:⁴ «Когда мои работники делают ошибки, пытаясь что-то улучшить, я приветствую их усилия. Без ошибок нельзя создавать новых продуктов. Если люди будут бояться промахов – моя компания обречена».

Учебные программы, организуемые российскими внешнеторговыми компаниями для своих сотрудников, должны учитывать специфику внешнеторговой деятельности и включать формирование у них навыков работы в командах на переговорах, умение контролировать эмоции, умение использовать межкультурные различия во взаимодействии с иностранными партнерами, участие в управлении организацией. Такое организационное развитие человеческих ресурсов способствует изменению установок работников и отношений между ними, помогая усилению способностей организации к адаптации и внедрению новых идей.

⁴ Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010, с.388.



Чтобы реализовать какое-либо изменение в организации, необходимо уметь управлять этим процессом. Многие руководители российских компаний уже поняли, что «современные инновационные продукты – это всего лишь инструменты, которые нужно отдавать только в правильные руки».⁵ Эффективное управление изменениями требует от менеджеров идентификации факторов противодействия сотрудникам нововведениям и умения применять методы вовлечения их в процесс перемен.

Изменение в людях и в корпоративной культуре предполагают изменение профессиональных компетенций, моделей поведения и установок сотрудников для эффективной адаптации организации в изменяющихся условиях.

Смысл современного менеджмента в период коренных структурных преобразований заключается в умении чутко улавливать тенденции значительных всемирных экономических, политических и социальных изменений и мгновенно приспосабливаться к ним. Сдвиг в сторону новых подходов в области управления персоналом, которые стали возможны благодаря внедрению различных технологий, накладывает на сегодняшних менеджеров дополнительные требования. Эти требования заключаются в том, чтобы идти в ногу с постоянно развивающимися информационно-коммуникационными технологиями, находить свои стратегии и бизнес-модели развития компании, исходя из постоянно усиливающейся глобальной конкуренции. Руководителям необходимо легко адаптироваться в неопределенной бизнес-среде, работать в условиях ограниченности персонала и ресурсов.

Таблица 1

Специфика модели мышления руководителя в управлении инновациями в организации

<i>Мышление руководителя в управлении инновациями</i>	<i>Преимущества и недостатки управления инновациями в данных измерениях</i>
Управление в менеджерском измерении	<p>ПРЕИМУЩЕСТВА</p> <ul style="list-style-type: none"> Обеспечивает преемственность Четко расставляет приоритеты Определяет последовательность выполнения работ Гарантирует прозрачность и демократичность управления Подробно разъясняет подчиненным как следует делать Готов делиться значимой информацией Стремится к принятию коллегиальных решений <p>НЕДОСТАТКИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Чрезмерная концентрация на деталях и поиске идеального для всех решения тормозит принятию своевременных решений Менеджеру тяжело работать с людьми, которые выходят за рамки общепринятых норм Долго формирует стратегические цели компании

⁵ Ульянова Н. По обстановке. Бизнес журнал № 10 (187) 2011, с.43.

<i>Мышление руководителя в управлении инновациями</i>	<i>Преимущества и недостатки управления инновациями в данных измерениях</i>
Управление в лидерском измерении	<p>ПРЕИМУЩЕСТВА Легко вдохновляет сотрудников на совместные действия Помогает работникам подняться над сомнениями и испытать восторг по отношению к открывающимся возможностям Умеет убеждать с помощью эмоциональных аргументов</p> <p>НЕДОСТАТКИ Рискует превратить свою организацию в компанию одного человека Имеет склонность действовать по наитию и вдохновению Часто теряет интерес к нарисованной им же картине будущего организации</p>
Управление в предпринимательском измерении	<p>ПРЕИМУЩЕСТВА Легко привлекает и объединяет необходимые ресурсы В периоды нестабильности настраивает себя на рывок вперед Рассматривает подчиненных как партнеров для выгодных взаимоотношений</p> <p>НЕДОСТАТКИ Сильное преобладание генерации новых идей над оптимизацией старых При большом количестве работы предпочитает управлять всем Часто оставляет сотрудников в полном неведении относительно стратегии компании</p>

Источник: составлено авторами на основе Куликов Г. Игра в идеальное. Бизнес журнал № 10 (187) 2011, с.64-65

Указанное выше в отношении внешнеторговых компаний имеет некоторые особенности, которые органично сочетаются с общими закономерностями. Проблемы управления инновациями во внешнеторговой организации характеризуются спецификой внешнеторговой деятельности.

Деятельность менеджеров и сотрудников внешнеторговой организации связана с постоянными деловыми встречами и переговорами с российскими и иностранными партнерами. Именно в таких ситуациях приходится принимать быстрые нестандартные решения, а для неподготовленных людей это вызывает большие трудности. Большинство важных переговоров содержат сильный эмоциональный компонент, который зачастую заставляет переговорщиков действовать иррационально.



Эффективные переговорщики никогда не бывают удовлетворены – не своим профессионализмом, ни результатами, ни процессом. Они всегда пытаются понять, могли ли они добиться большего. Серьезные разногласия заставляют участников переговоров постоянно совершенствоваться, изыскивать новые, более оригинальные способы решения проблем. А также превращать существующие проблемы в новые возможности.

Существует множество стилей ведения бизнеса в каждой отдельно взятой национальной экономике. Залогом успеха и конкурентоспособности внешнеторговой организации является межкультурная толерантность, широта взглядов и готовность к изменениям. В целом национальная культура формирует наше поведение, именно глубоко укоренившиеся взгляды и установки могут противостоять инновациям в организации.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Внешнеторговая энциклопедия. / Отв.ред. С.И. Долгов. - М.: Экономика, 2011. – 447 с. (Vneshnetorgovaja jenciklopedija. / Otv.red. S.I. Dolgov. - M.: Jekonomika, 2011. – 447 c.)

Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд./Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. – Спб.: Питер, 2010. – 800 с. (Daft R. Menedzhment. 8-e izd./Per. s angl. pod red. S.K.Mordovina. – Spb.: Piter, 2010. – 800 s.)

Куликов Г. Игра в идеальное // Бизнес журнал № 10 (187), 2011, с.64-65. (Kulikov G. Igra v ideal'noe // Biznes zhurnal № 10 (187), 2011, s.64-65)

Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / пер. с англ. А.Андреева, М.Павловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с. (L'juis R. Stolknovenie kul'tur: Putevoditel' dlja vseh, kto delaet biznes za granicej / per. s angl. A.Andreeva, M.Pavlovoj. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. – 640 s.)

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2011. – 272 с. (Ryzhenkova I.K. Professional'nye navyki menedzhera: Povyshenie lichnoj i komandnoj jeffektivnosti. – 2-e izd. – M.: Jeksmo, 2011. – 272 s.)

Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2007. – 624 с. (Spivak V.A. Upravlenie personalom dlja menedzherov: uchebnoe posobie. – M.: Jeksmo, 2007. – 624 s.)

Ульянова Н. По обстановке // Бизнес журнал № 10 (187), 2011, с.43. (Ul'janova N. Po obstanovke // Biznes zhurnal № 10 (187), 2011, s.43.)

