**УДК 332.122.5**

**Организационно-управленческий инструментарий активизации интеллектуальной деятельности в инновационном развитии региона**

***Резникова Ада*** ***Владимировна*, к.г.н., доцент**

***Смирнова Полина Владимировна*, к.э.н.**

ГБОУ ВО МО «Технологический университет», г.о. Королев

**1.1 Методологический инструментарий интеллектуальной деятельности субъектов управления в инновационной деятельности**

Современный мир становится все менее и менее предсказуемым и однозначным. Рост сложности - это следствие проявления множества противоборствующих тенденций и присущих им противоречий. В тоже время без противоречий развитие общества невозможно, ибо противоречивость и изменчивость - неотъемлемые спутники любого развития, его движущие силы. Научным сообществом отмечается [10 - 14], что нарастание неопределенности и противоречивости в начале 21 века происходит не только во всех сферах национальных социально-экономических систем, но и затрагивает вопросы управления такими системами.

Президент РФ и Правительство постоянно напоминают о необходимости ухода от сырьевой зависимости, о преодолении хронической отсталости инновационной составляющей в экономическом развитии страны через всестороннюю модернизацию и создание «умной» экономики, производящей уникальные знания, новые вещи и технологии. Эти вопросы находят свое отражение и в стратегии развития страны [1, 21].

Управление экономикой в условиях изменчивой среды представляется неоднозначным и сложным процессом, поэтому требует серьезного осмысления, всестороннего анализа методов и процедур при принятии стратегических решений. Основные проблемы, которые заставляют руководство страны заняться реформами - низкая эффективность управления и ослабление конкурентоспособности национальной экономики на глобальном рынке. В настоящее время становится очевидным, что сохранение позиций на международном рынке возможно только при условии активного инновационного развития экономики. Поиск путей, обеспечивающих инновационное развитие во всех сферах, занимает центральное место не только в науках экономико-управленческого профиля, но и в технических и гуманитарных областях.

Сегодня ни у кого не вызывает сомнения, что именно человек, его интеллектуальные способности, уникальные навыки и компетенции – решающий фактор развития и устойчивости на различных уровнях иерархии [9, 19, 24]. Использование полноты человеческого фактора становится возможным в экономике знаний. И здесь появляется острая необходимость организации и обслуживания процесса создания идей, трансформации их в знания, технологии, продукты, а также обмена ими.

С каждым годом опыт внедрения достижений отдельных регионов приобретает целевой характер и становится неотъемлемой частью научных исследований по совершенствованию организационно-управленческого инструментария.

Известно, что любая научная отрасль состоит из концептуального и инструментального аппаратов. Концептуальный аппарат включает в себя термины, понятия, определения, законы, закономерности и раскрывает суть исследуемых процессов, явлений и объектов [22,25].

**Концептуальная основа управленческой деятельности** базируется на таких категориях как:

- системный подход к формированию инновационного потенциала промышленных предприятий в регионе и организационная роль среды управления;

- стратегическое управление инновационным развитием предприятий и его роль в устойчивом их функционировании в кризисной среде;

- организационный капитал предприятий как составляющий усиливающий и расширяющий возможности предприятий в их взаимодействии с окружающей средой;

 - профессионализм и интеллектуальный потенциал руководителей предприятий как основа формирования управленческого инновационного капитала.

Рассмотрим подробнее вышеназванные составляющие. Из многочисленных определений понятия системный подход приведем лишь те, которые, на наш взгляд, содержат обещающие элементы данного подхода в стратегии управления инновационной деятельностью ( Табл.1).

Таблица 1 – Критерии определений понятий «среда управления» и «системный подход» в управлении

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор. Название работы  | Определение понятия | Основной критерий |
| Гапоненко А.А., Панкрухин А.П. Стратегические управление [5 ]  | Среда управления – объемлющая система: внешняя среда и внутренняя среда.  | Среда управления выступает первым и важнейшим объектом стратегического анализа |
| Блауберг В. И., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода [4] | Система – комплекс взаимодействующих компонентов. Изучение изолированных частей не может обеспечить адекватной информации о системе. | Присутствует взаимосвязь и взаимодействие компонентов, выражаемые через показатель тесноты связи. |
| Ханика Ф. Новые идеи в области управления. Руководство для управляющих [25 ] | Система- нечто целое, абстрактное или реальное, состоящее из взаимосвязанных или взаимозависимых частей.  | Классификация компонентов системы по группам более высокого и более низкого порядка. |
| О'Коннор Джозеф и Макдермотт Иан. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем [12 ] | Системный подход – направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем в целостности выявленных в нем многообразных типов связей.  |  Альтернативы состояния системы в будущем |
| Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [3 ] | Стратегия - долгосрочное качественно определенное направление организации, а также позиции организации в окружающей среде |  Фокусирование на рентабельных рыночных секторах |
| Квинт В. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке [10 ] | Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. | Ресурсы – главный фактор действия |
| Портер М. Конкуренция [15 ] | Конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы  | Производственные процессы, рыночные сегменты, инвестиционные ресурсы. |
| Юданов Ю. А. Конкуренция: теория и практика [26 ] | Стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или преобразованием старых рынков | Поиск революционных решений |

 Менеджмент на предприятии должен обладать системным мышлением, так как:

- менеджер на производстве должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объем информации и знаний, которые необходимы для принятия стратегических решений, направленных на инновационную деятельность предприятий;

- руководителю необходима системная методология , с помощью которой он мог бы соотносить одно направление деятельности своей организации с другим;

- менеджер должен видеть свою организацию во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;

- системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции в инновационном развитии производства.

Современное состояние инновационной деятельности в России несколько затормозилось в последние годы, признается, что по существу не удается преодолеть барьеры, стоящие на пути модернизации и технологического развития экономики. Сегодня чрезвычайно важна точка зрения научного сообщества от бизнеса. На современном этапе экономических отношений следует различать обычные инновации и эффективные инновации (prion), под которыми «следует понимать качественно новое знание, внедренное в деятельность предприятия (человека, региона, отрасли, государства) и приносящее длительный положительный эффект» [9 , с. 252].

Для развития инноваций на предприятиях в любом регионе сегодня необходимы инвестиции, а для этого, по мнению автора, необходимо рассмотрение предприятия через призму его «эвентуальностей и различных видов деятельности», что в конечном виде приведет к повышению конкурентоспособности государства на международном уровне, повышению инвестиционной привлекательности экономики России [14].

 Таким образом, системный подход в настоящем исследовании рассматривается как способ теоретического представления объектов как систем для изучения не элементов, как таковых, а всей структуры объекта и места элементов в ней. Управляющая система, как социальный объект, для осуществления руководства объектом – предприятием, разрабатывает модель инновационного потенциала предприятия и обладает знаниями о всех системных характеристиках предприятия.

Интеллектуальный потенциал топ-менеджмента, руководства предприятий позволяет ему понимать главные требования разрабатываемой модели системы инновационного потенциала предприятия:

- оценка инновационной составляющей во всех подсистемах внешней и внутренней среды;

- обеспечение адекватности модели структуре потенциала предприятия;

- разработка интегрального показателя инновационного потенциала предприятия для выработки и принятия стратегических управленческих решений.

Методика проведения системного анализа и руководящие принципы не являются универсальными и сильно зависят от интеллектуального потенциала менеджеров. Культура, трудовая и технологическая ответственность, мораль вносят субъективный характер и императивный акцент. Любой подход к оценке инвестиционного потенциала промышленного предприятия требует осмыслить организационную систему (предприятие, общество). На этом фоне решение проблем обеспечения конструктивной устойчивости экономики с сохранением роста требует переориентации стратегического вектора [14].

Основные принципы системного анализа:

- в каждой системе определяются элементы и границы внешней среды;

- система является элементом системы более высокого порядка, в то же время элементы системы могут рассматриваться как самостоятельные системы;

- каждый элемент системы анализируется с учетом его роли в данной системе;

- для системного подхода типична проблема порождения свойств целого из свойств элементов и наоборот.

 Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и всю деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Используя данный подход, руководитель может анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой подсистемы своего предприятия, выявлять характер проблем, организацию процессов - входа и выхода. В действительности для предотвращения негативных процессов и развития инновационной деятельности предприятия применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

В экономической литературе в общем виде инновационную составляющую определяют как совокупность мер для достижения определенных целей. При этом обращают внимание не только на научно-технический прогресс, но и на весь ход исторического развития территории и промышленного производства, т.е. на систематизацию информации обо всех сторонах жизни региона.

Для создания инновационных продуктов топ-менеджеры обязаны уметь анализировать следующие данные [7]:

- информацию о рынке – структура рынка, его объем, стабильность, количество покупателей и их характеристики, мотивация и особенность потребления заказчиков эластичность спроса, законодательство и т.п.;

- информация о производстве – потребность в материальных ресурсах, машинах, оборудовании и комплектующих изделиях, технологии производства и т.п. ;

- информация о материальных потоках, маршруты перемещения продукции, технологии работ и операций при перемещении;

- информацию о возможных рисках.

Таким образом, сущность интеллектуального потенциала руководителей предприятий, настроенных на инновационное производство, заключается в реализации совокупности экономических и управленческих отношений, возникающих между субъектами инновационного процесса. Для руководителей важно понимать, что инновационная стратегия направлена на создание долгосрочных конкурентных преимуществ на основе разработки и реализации инноваций.

Инновационная стратегия современных предприятий является ключевым фактором успешного развития национальной экономики. Ниже представлена концепция стратегического планирования инновационного развития (рис.1).

.

**Макроуровень**

(национальная политика)

Планирование институциональной структуры инновационной экономики;

Финансовое планирование инновационного развития экономических субъектов;

Планирование субъектов инфраструктуры поддержки инновационных предприятий;

 Планирование системы образования и поддержки кадров для инновационной экономики;

Планирование государственных заказов на инновации

**Мезоуровень**

(региональная политика)

Разработка региональных программ поддержки инновационного предпринимательства;

Планирование системы контрактных отношений и интеграционных форм взаимодействия участников инновационного процесса;

Планирование создания промышленных инновационных кластеров как основы развития регионов

.

**Микроуровень**

(политика предприятия)

Планирование использования и распределения ограниченных ресурсов;

Планирование НИОКР , современных маркетинговых средств и инструментов продвижения инноваций, формирование инновационной команды, методов страхования рисков, коммуникаций

 **Рисунок 1 - Концепция стратегического планирования инновационного развития на разных уровнях**

Между тем, современное состояние и наметившиеся тенденции развития экономического мышления в нашей стране вызывают серьезную озабоченность и тревогу, особенно с учетом их влияния на подготовку и принятие государственных решений. Сегодня следует признать, что экономические реформы, проводимые на высшем уровне, не привели к ожидаемым результатам. Теоретические основы экономической науки с анализом изучаемых закономерностей, фундаментальными методологическими принципами и подходами, очевидно, не явились основополагающей стратегией при подготовке и принятии важнейших решений

Методология формирования системного мышления у руководителей в контексте модернизации управления базируется на теориях: эволюционной, синергетики, социальных и теориях общественного развития. Перспективы науки определяются преемственностью знаний, умений, навыков и конструктивных традиций. Создаваемая в России научная экономическая школа – это не административная структура, а неформальный коллектив, который играет определенную роль в формировании тенденций и ценностей гражданского общества. Поэтому экономическая теория, по мнению С. Г Кирдиной, доктора социологических наук, ведущего научного сотрудника, Института экономики РАН, в принципе имеет национальный характер и отражает специфику и особенности развития страны, ее историю, культуру и место в цивилизованном устройстве общества [11].

 Практика всех развивающихся стран мира свидетельствует, что при осуществлении государственных функций управления стало нормой расширять горизонт прогнозов на период в 25, 50, 100 и более лет. В США, Японии и странах Европейского Союза регулярно разрабатываются национальные и международные целевые программы по осуществлению прорывов на научно-технологических направлениях.

Шестой технологический уклад пока только формируется, новая волна технического перевооружения требует возрастающего объема интеллектуальных усилий. Формирование единого вектора развития всех активных сил и особенно нового человека с инновационной культурой, который имеет возможность участвовать в управлении, открывает для России возможность опережающего развития на гребне новой волны экономического роста.

Данные обстоятельства диктуют необходимость формирования региональных систем стратегического планирования. Главной функцией стратегического планирования является координация использования государственных ресурсов, формирование устойчивой экономической среды и инновационное развитие производства, особенно на промышленных предприятиях в регионах.

 Для предотвращения негативных моментов в инновационной деятельности предприятию (руководству) целесообразно на этапе стратегического планирования разрабатывать и конкретизировать контрольные мероприятия по сопровождению этапа реализации стратегии и анализа ее результатов.

 В процессе стратегического планирования инновационного развития предприятию также необходимо осуществлять согласование своих интересов с другими участниками инновационного процесса, принимать стратегические шаги по планированию взаимодействий с различными субъектами рыночных отношений. В частности отношения с научными организациями должны планироваться на долгосрочной договорной основе, так как университеты и научные организации являются источником научно-технических знаний, инновационных идей [15,17 ] .

Несмотря на все положительные результаты, системное мышление руководящих кадров все еще не выполнило свое самое важное предназначение, и утверждение, что оно позволит применять современный научный метод к управлению, все еще не реализовано. Это происходит отчасти оттого, что крупномасштабные системы очень сложны. Нелегко уяснить те многие способы, при помощи которых внешняя среда влияет на внутреннюю организацию. Взаимодействие множества подсистем внутри предприятия не совсем осознается.

Границы систем устанавливать очень трудно, слишком широкое определение приводит к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое - к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Даже если самое лучшее и самое логичное решение будет найдено, оно, возможно, будет невыполнимо. Тем не менее, системный подход дает возможность глубже понять, как работает предприятие.

В настоящее время источником инновационных продуктов являются три взаимосвязанных области:

- фундаментальные исследования;

- прикладные исследования;

- опытно-конструкторские разработки.

Таким образом, интеллектуальная деятельность и база интеллектуального потенциала играют большую роль в создании инновационного продукта, который базируется на применении свойств законов природы, но открывает эти законы и свойства именно фундаментальная наука, которая генерирует новое знание. Научное видение мира идет от отражения к творчеству, от познания к проектированию.

В настоящее время моделированию анализа различных факторов и процессов, оказывающих влияние развитию инноваций, придается особое значение. Инновационный процесс становится ведущим в современном экономическом развитии предприятий. Таким образом инновационный прорыв и экономический прогресс могут быть основаны на новых знаниях, новых технологиях и их ускоренного освоения топ-менеджментом.

**1.2 Основы стратегического управления инновационным развитием предприятий**

 В настоящее время наиболее успешным в плане обеспечения современной инновационной основы управленческой деятельности становится стратегический менеджмент. Для разработки плана стратегических действий на предприятии важны:

- высокий уровень затрат на проведение предварительных и последующих маркетинговых исследований;

- методика выбора оптимального варианта стратегии из альтернативных вариантов.

Рассмотрим модель стратегического управления инновационным развитием предприятия (Рис. 2).

Оценка инновационного потенциала и формирование инновационных ресурсов предприятия

Маркетинговые исследования рынка и оценка инновационного климата

Поиск новых методов и форм управления

Формируется рынком

 Инициируется предприятием

 Миссия, цель и задачи

 Влияние внешних факторов

 Влияние внутренних факторов

 Рациональное использование

Формируется рынком

Разработка инновационной стратегии

 Реализация стратегии: выпуск опытного образца; пробное и его апробация производство;

распространение и коммерциализация

Внешняя среда

Внутренняя

среда

Корректировка стратегии

 Адаптация и приспособление к стратегии

 Реакция потребителей на информацию

 Контрольные мероприятия

 Анализ и контроль

**Рисунок 2 – Модель стратегического управления инновационным развитием предприятий**

В инновационной деятельности важную роль играет технологическая составляющая, но наличие прорывных технологий не освобождает руководителей предприятия от необходимости качественного моделирования оперативного управления.

Модель сбалансированных инноваций включает в себя пять компонентов- модулей: технологической платформы, управления технологией, проектирования систем, управления программ и проектами, конституциональной и стратегической бизнес –поддержки инноваций [14, 20]:

* Модуль технологической платформы - это особый коммуникационный инструмент, предназначенный для облегчения взаимодействия государства, бизнеса, науки, гражданского общества в области создания перспективных коммерческих технологий и продуктов. Формат большинства технологических платформ предусматривает наличие экспертного совета, в состав которого включены представители предприятий, вузов, исследовательских институтов. Этот инструмент особенно эффективен в условиях слабоструктурированных отраслей, поскольку позволяет упростить взаимодействие всех контрагентов и сделать его более простым и прозрачным.
* Модуль управления технологией представляет собой план развития корпоративной технологии и разработки стратегического бизнеса, стратегией работы с интеллектуальной собственностью и маркетинга технологии. План развития технологии формулирует будущую корпоративную стратегию с существующими и будущими , планируемыми корпоративными ресурсами. Именно управленческий аппарат обязан предвидеть будущие возможности и будущее состояние предприятия по сравнению с текущими.
* Способность проектировать будущее состояние предприятия и управлять программами и проектами учит руководство развивать ментальное пространство у всей команды – участников проекта.
* Модуль институциональной и стратегической бизнес-поддержки инноваций направлен на поддержку инноваций до их материального воплощения.

Инновационное развитие промышленности предполагает достижение высоких экономических результатов и эффективности в условиях значительного риска. Применение той или иной модели управления требует высокого интеллектуального потенциала руководителей. Современные знания о развитии экономики и общества лежат в основе нового управления предприятиями.

Известно, что уровень интеллектуального потенциала предприятий всех форм собственности формируется элементами внешней среды системы инновационного потенциала предприятия – системой образования, рынком труда, наукой и внутренней инновационной деятельностью предприятия. Инновации в образовании во многом зависят от обновления образовательных программ, субъективного восприятия обучаемых, способности адекватного ответа выпускников – носителей новых знаний на требования производства.

 Спрос на интеллектуальные ресурсы постоянно растет, а с переходом на новый технологический уклад становится наиболее востребован. Одной из важнейших стратегических задач становится эффективное управление интеллектуальным потенциалом.

Теория принятия решений, активно развивающаяся область научного знания, объединяет не только математический и экономический инструментарий, но использует также психологический, биологический и информационный подходы. Среди последних - когнитивный подход, который применяется в управлении сложными системами. Разработчиками этого подхода стали Р. Аксельрод и Ф. Робертс. В его основе лежит "субъективное понимание и представление субъекта управления о параметрах управляемой системы и связях между ними" [2].

Традиционный подход в управлении основан на соображении рациональности лица, принимающего решение (ЛПР) и знании ими объективных закономерностей развития объекта управления. Когнитивный же подход вводит в классическую схему принятия управленческого решения психологические сущности, в частности, обращается внимание на то, что объективная оценка ЛПР в действительности таковой не является, а основывается на его специфических когнитивных особенностях.

Многими исследователями отмечается, что в сложных системах процесс принятия управленческого решения осложняется не простым выбором лучшего из альтернативных вариантов, а самим поиском проблемы и причин, ее вызывающих. Это связано с высокой неопределенностью, определяемой такими факторами, как недостаток информации и ее качество, быстро изменяющаяся внешняя среда, нечеткость критериев выбора управленческого решения и др.

Если текущее состояние признается ЛПР неудовлетворительным, то его представления о причинах и возможных способах изменения ситуации в сложной системе "размыты, нечетки и противоречивы". В таком случае на помощь может придти применение когнитивного подхода, который, применительно к управлению, заключается в разработке формальных процессов решения проблем. Так благодаря учету когнитивных возможностей - восприятие, представление, познание, понимание, объяснение у субъектов управления появляются дополнительные «силы интеллекта» при решении управленческих задач [2].

Одним из самых важных инструментов такого подхода является когнитивная карта. В ней отражены субъективные представления исследуемой проблемы, базисных факторов и казуальных связей между ними. Когнитивные карты чаще всего строятся в виде графа, в котором вершины представлены факторами, определяющими те или иные явления, происходящие в сложной системе, а ребрам сопоставлены их веса.

По нашему мнению, самым близким аналогом когнитивной карты в классическом менеджменте является дерево целей. Новизна когнитивного подхода заключается в том, что дерево целей для каждого ЛПР рассматривается как индивидуальное, основанное на его субъективных представлениях. Для анализа когнитивных карт могут быть использованы математические модели теории графов, а также линейные динамические модели.

В таких моделях фактор определяется как переменная, которая принимает числовое значение, выбранное из некоторой шкалы. Изменения значений факторов во времени задается следующей формулой:

$x\_{i}\left(t+1\right)=x\_{i}\left(t\right)+\sum\_{j\in I\_{i}}^{}a\_{ij}(x\_{j}\left(t\right)-x\_{j}(t-1)), i=1,…,N,$ (1)

где$x\_{i}\left(t+1\right)$ *и*$ x\_{i}\left(t\right)$ *-* значения *i*-го фактора в моменты времени *t+1* и *t* соответственно;

$x\_{j}\left(t\right)-x\_{j}(t-1))=∆x\_{j}\left(t\right)$ - приращение фактора $x\_{j}$ в момент времени *t*, характеризующее темп его изменения;

$ a\_{ij}$ - вес влияния фактора $x\_{j}$ на $x\_{i}$;

I - множество номеров факторов, непосредственно влияющих на фактор $x\_{i}$*.*

В таком виде когнитивный подход используется при управлении развитием сложными социально-экономическими системами, такими как регион и государство в целом. В рамках когнитивного подхода могут оптимизироваться значения факторов построенной модели, а также темпы их изменения. Состояние сложной социально-экономической системы в данном случае может описываться не столько самим набором факторов, сколько их динамикой. Управленческое воздействие, оказываемое на факторы, моделируется, соответственно, через описание желательного направления изменения выбранных для достижения цели факторов. Формально это можно представить следующим образом [13]:

$C=(X^{C}, R(X^{C})$, (2)

где $X^{C}$ - подмножество целевых факторов;

$X^{C}\in X$*, X* - множество факторов модели;

$R(X^{C})$ - вектор оценки динамики целевых факторов.

Вектор будет положительным, если ЛПР стремится усилить значение целевого фактора, и отрицательным, если целевой фактор является непредпочтительным.

Следует отметить существенную проблему практического использования когнитивного подхода, она заключается в принципиальном отсутствии механизмов получения достоверных данных о субъективных представлениях ЛПР. Неизбежна субъективизация исследования и самим исследователем. Решающее значение для исследователя имеет его опыт психологической работы, его взаимодействия с ЛПР.

Сам когнитивный подход представляет определенный интерес, поскольку позволяет учитывать влияние человеческого фактора при анализе проблем и принятии решений в сложных социально-экономических системах. Он позволяет формализовать субъективные знания и представления с целью применения к последним формального математического аппарата. Когнитивные карты позволяют исследователю и ЛПР увидеть потенциальную проблему реализации принятого решения на более низких уровнях управления, обусловленную различием когнитивных карт.

Популярность когнитивного подхода связана с неявным предположением, что существует "единственное правильное решение", принятие и реализация которого обеспечит достижение запланированного результата. И работа с когнитивными картами - эта попытка перейти от качественных показателей к количественным. Например, технология data mining позволяет выявлять статистические зависимости показателей, характеризующих состояние сложных социально-экономических систем и обеспечивает информационную поддержку принятия управленческих решений.

Повышение сложности объектов управления и рост требований к качеству и скорости принятия управленческих решений требует новых подходов к подготовке управленческих кадров, как в системе высшего образования, так и в рамках повышения квалификации. Частичным решением это проблемы, по мнению авторов, может стать организационно-управленческий инструментарий в стратегическом планировании развития инновационной производственной деятельности территорий. Инновационная деятельность, как и любая деятельность, нуждается в эффективном управлении.

Организационно-управленческий инструментарий управленческой деятельности, авторы рассматривают как совокупность многих инструментов в реализации стратегической программы, характеризующие конкретные хозяйственные ориентиры предприятий и регионов**.** Этот механизм - хозяйственные ориентиры реализуется посредством соединения информационных и мотивационных инструментов:

 анализ ситуации;

- нормативно-правовых документов;

- оценка сегмента и риска;

- план действий;

- культура реализации, взаимосвязь всех составляющих, контроль

Воспринимая управление как совокупность концептуального и инструментального аппаратов, необходимо отметить, что они существуют и применяются, но эффективных результатов пока мало. В сложившихся условиях, когда требуется работать на опережение, возникает острая необходимость в формировании органами управления нового организационно-управленческого инструментария, базирующегося на повышении интеллектуального кадрового и управленческого потенциала во всех сферах деятельности.

Организационно – управленческий инструментарий нельзя рассматривать в отрыве от организационно-управленческой деятельности руководящих работников, потому что деятельность личностей, принимающих на себя обязательства управление процессами развития организации, производства, общества, находится в неразрывной связи с повышением тренда человеческого фактора.

Управленческая деятельность руководителей любого ранга оперирует такими терминами, как «требования», «обязанности», «ответственность», можно увидеть и другие рациональные зерна организационно-управленческой деятельностью руководителей:

- уровень организационной культуры руководителя предприятия (бизнес-структуры), который отражается непосредственно в содержании организаторской работы руководителя и его новом мышлении;

- управление организацией, регионом и общение с коллегами, которые рассматриваются как конкурентоспособность работы руководителя;

 - высокую творческую составляющую руководителя, его команды и подчиненных.

Любая управленческая деятельность всегда на виду, но особенно, организационно-управленческая, она непосредственно связана с личностью руководителя, который грамотно использует организационно-управленческий инструментарий. Работа руководителей не обделена вниманием представителей средств массовой информации, которые иногда формируют им определенный имидж в массовом сознании общества.

Современные реалии информационного общества и законодательно закрепленные требования повышают значимость информационной работы в государственных структурах. Можно предположить, что организационно-управленческий инструментарий, обеспечивающий выполнение эффективных управленческих решений, должен обладать:

* достаточной полнотой предоставленных сведений, в рамках принятия эффективных решений;
* системной упорядоченностью и комплексностью;
* экономичностью в использовании;
* организационно-распорядительной документацией (комплекс документов, закрепляющих функции, задачи и цели, а также права и обязанности руководителей по выполнению конкретных действий).

В целом все выше названное присутствует в госструктурах, отвечающих за инновационную деятельность, но главное, формирование объектов инновационной инфраструктуры должно сопровождаться созданием новых «центров компетенций, опирающихся на современные коммуникативные технологии, концентрацию кадрового и технологического потенциала» [4, с. 39].

 Рыночные отношения резко актуализируют проблему профессиональной подготовки кадров в области организационной и управленческой деятельности, как в количественном, так и в качественном отношении. При этом возрастает роль информационной инфраструктуры, где множество юридических лиц, ресурсов, средств и других элементов, направлены на обеспечение информационного обслуживания организационно-управленческой деятельности. Усиление роли образования в основных отраслях, включая промышленность и, в первую очередь, высокотехнологичное производство, способствует появлению новых знаний.

Возрастает роль образования, которое сегодня усиливает внимание, прежде всего, в направлении кадрового обеспечения инновационного экономического развития страны. Новые идеологические инструменты – интеллект, знания, корпоративная культура способствуют появлению инноваций в развитии науки и практики. На их основе рождаются новые технологии, возрастает информатизация общества и тенденции к структурным изменениям. Интеллект и профессионализм поднимает имидж руководителей всех уровней. Требуется усиление и выработка новых подходов, направленных на стимулирование профессионализма, инновационного потенциала руководителей, принимающих управленческие решения[5].

**1.3 Организационно-управленческий инструментарий инновационной деятельности в наукоградах**

Такие процессы активнее всего, бесспорно, появляются в городах науки, особых экономических зонах, центрах инноваций, где наиболее высока тенденция к обновлению и изменению структуры наиболее перспективных отраслей современного производства. В каждом конкурентоспособном производстве заложены результаты творческой деятельности конкретных людей. Чаще всего она проявляется в виде новой технологии, которая не может возникнуть сама по себе, а является результатом управленческой деятельности [18].

Рассмотрим на примере современного крупнейшего быстро развивающегося городского центра инноваций – городской округ Королев, научно-производственные предприятия которого ведут свою деятельность в различных сферах экономики, организационно-управленческий инструментарий (Рис. 3).

 Организационно-управленческий инструментарий Администрации

Стратегическое партнерство с градообразующими предприятиями

Интеграция с образовательными учреждениями

Организация научной, научно-технологической, образовательной и производственной базы

Формирование высококвалифицированного и кадрового потенциала

 **Рисунок 3 – Организационно-управленческий инструментарии Администрации городского округа Королев [23]**

 Общеизвестно, что одной из наиболее значимых для любого государства высокотехнологичных отраслей является оборонная, обеспечивающая решение задачи национальной безопасности. Кроме того, эта отрасль является в условиях информационного общества интегрирующей для всех государственных сфер управления, таких как наука, образование, здравоохранение и культура. В городах науки – наукоградах промышленные предприятия выпускают продукцию для этой отрасли.

Оборонная отрасль так же, как и для всех остальных высокотехнологичных отраслей промышленности, является локомотивом в инновационном развитии всего производства. Инновации, прежде всего, зарождаются там и впоследствии распространяются на гражданском направлении. Оборонная отрасль выполняет функции управляющей системы в высокотехнологичном производстве, где большая роль отводится высококвалифицированным кадрам. Поэтому в настоящее время субъекты инновационной деятельности в большей степени сосредоточены в ВПК.

Общеизвестно, что именно на базе предприятий оборонной промышленности в основном и развивается кадровый и научно-технический потенциал страны. В этой связи чрезвычайно важными и своевременными являются функции управляющей системы. Анализ функций, выполняемых руководителем в организационно-управленческой деятельности, необходим для того, чтобы раскрыть интеллектуальный и творческий потенциал руководителей. И тут большая потребность в наличии у руководителей интеллектуального потенциала, поэтому в настоящее время важно усилить образование руководящих кадров.

На схеме (Рис.4) приведены основные составляющие стратегии инновационного развития. Несомненно, что на успех претворения в жизнь инноваций, влияет много факторов: научно-технический потенциал, производственная база предприятия , основные виды ресурсов, крупные инвестиции, но управленческие новации занимают особое место.

**Основные направления инновационного развития организации**

Технологические новации

Инновации продукта

Управленческие новации

**Рисунок 4 – Основные направления инновационного развития предприятия**

Существует четыре основных вида эффекта от инноваций: технический, ресурсный, экономический и социальный [2,4,14]. Именно они определяют эффективность инновационного развития предприятия. Однако только тесная их взаимосвязь через систему управления и организационно - управленческую деятельность приводит к положительному результату осуществления инновационной стратегии развития организации, наукоградов и регионов.

 В складывающихся условиях представляется целесообразным сконцентрировать интеллектуальные усилия, особенно в наукоградах, на когнитивных технологиях. Это интеллектуальные информационные технологии, специально ориентированные на развитие интеллектуальных особенностей человека, а в городах науки в них высока потребность и имеется возможность в исполнении. Исследования и разработки в данной сфере не требуют значительных финансовых вливаний. Они могут быть осуществлены учеными и специалистами, владеющими универсальным знанием, математической культурой и системным мышлением. Первоначальными шагами в данном направлении могли бы стать [2]:

- инвентаризация возможностей России в сфере когнитивных технологий;

- создание центра компетенции по когнитивным технологиям;

- организация разработки нового класса продукции продуктов и коммерциализация когнитивных технологий;

- разработка новых учебных программ и внедрение образовательных практик в сфере когнитивных технологий;

- разработка методологии управления инновациями в сфере когнитивных технологиях;

- формулирование и реализация политики информационной поддержки процессов становления и развития в России когнитивных технологий.

 Все вышеназванное пока не нашло отражения в организационно-управленческом потенциале управленческой деятельности. Обеспечить успех в бизнесе и повысить конкурентоспособность на рынке отечественные предприятия осуществляют в настоящее время за счет обладания уникальными или дефицитными ресурсами. Однако планирование институциональной структуры инновационной экономики предполагает государственных органов регулирования инновационной деятельности.

 Замечено, что инновационная деятельность на предприятии сопряжена со многими негативными моментами: конфликтами, рисками, компромиссами, конкуренцией и финансированием. Полностью избежать эти моменты невозможно, а вот снизить можно формирование культурно-образовательной среды регионов:

- управленческая деятельность создает условия, при которых растет спрос на дополнительное образование;

- появляется потребность в просветительских услугах;

- возрастает роль духовных скрепов.

Как справедливо замечено авторами [6] «осознанное движение предприятия по пути инновационного развития требует определения областей, в которых оно принесет наибольший эффект, а точка приложений усилий должна находиться в узких местах производства и управления». Если перенести это движение непосредственно на управление, то во главу угла следует поставить системное мышление, как инструмент анализа проблем менеджмента и лидерства на предприятии.

Если несколько десятилетий тому назад основой кадрового обеспечения высокотехнологичных отраслей были высококвалифицированные исполнители, то сегодня в условиях информационного общества основной контингент должны составлять творцы, имеющие знания сразу в нескольких научных отраслях, причем не всегда смежных. И главную скрипку, конечно же, должны держать в своих руках руководители производственно-промышленных комплексов наукограда РФ.

 Организационно-управленческий потенциал наукоградов тесно связан с использованием трудового потенциала высокообразованной молодежи, поскольку сегодня остро стоит задача обновления рабочей силы и ротация кадров, особенно в тех отраслях, которые связаны с наукой. При адаптации к условиям формирующегося информационного социума более образованные индивидуумы обладают преимуществами по сравнению с менее образованными.

Ни для кого не секрет, что еще со школьной скамьи многие талантливые юноши и девушки ориентируются на работу за границей. Это связано, прежде всего, с лучшими там условиями для семейного быта и научных экспериментов. Наряду с этим, имеет значение и то, что руководители научно-производственных комплексов наукоградов мало уделяют внимание целевому обучению студентов по требуемым специальностям и не обеспечивают современные социальны е запросы работающей у них молодежи. Это и привело к тому, что значительная доля выпускников престижных технических вузов страны – МФТИ, МИФИ, МАИ и других не хотят работать в научно-производственных комплексах наукоградов и оказались нацелены на работу заграницей.

Сегодня выросло четкое понимание того, что научное обеспечение конкурентных стратегий способны решать быстрее именно высококвалифицированные кадры наукоградов. В таких городах интеллектуальная деятельность хорошо организована и призвана творчески мыслить, действовать нестандартно, стимулировать инновационную деятельность в региональной системе, уделять внимание коммерциализации инновационных идей.

Ключевым элементом для внедрения инноваций в производство является тесное взаимодействие промышленности, науки и образования. Следовательно инновационная структура и организационно-управленческая деятельность руководящих работников промышленных предприятий и управленцев города является общим условием, позволяющим обеспечить стратегическое партнёрство с ведущими научно-производственными объединениями, приблизить процесс обучения к реальной производственной практике [23].

Учитывая реалии сегодняшнего дня, перед образовательными учреждениями стоит много важных приоритетных задач в воспитании молодежи. От вузов ожидается профессиональная подготовка организаторов и участников инновационных процессов. Только во взаимодействии научно-производственных предприятий и вузов в регионах, а также новых организационно – управленческих механизмов управления можно обеспечить эффективное развитие всей страны.

Например, наукограды Подмосковья имеют широкий спектр специализации в фундаментальной и прикладной науках:

- в центре авиационной науки ( г. Жуковский);

- ракетно-космических технологиях (Королев, Химки, Балашиха);

- центрах радиотехники и электронике (Зеленоград и Фрязино);

- фундаментальные исследования в области физики (Дубна, Троицк, Пущино, Черноголовка).

Но сегодня этого недостаточно, нужен резкий прорыв в повышении конкурентоспособности производимой продукции. Стратегической целью государственной политики установлено обеспечение к 2020 году мирового уровня исследований и разработок и глобальной конкурентоспособности России на направлениях, составляющих национальный научно-технологический приоритет [23].

 Суть исследуемых процессов, явлений и объектов в организационно-управленческой деятельности невозможно полностью раскрыть исключительно функционированием в регионах страны и/или только городов науки, но что бесспорно, так это их ведущая роль в формировании нового информационного общества, создающего сегодня научный потенциал страны. С исследовательской точки зрения организационно-управленческий инструментарий должен осуществляться на всех уровнях управления инновационной деятельности и, чаще всего, в рамках реализации функции стратегического планирования.

Стратегическое планирование – не дискретный, а непрерывный процесс. Стратегические планы создаются для видения, в каком направлении развивается предприятие, территория, страна. Внешняя обстановка действия любой современной организации весьма изменчива и заставляет постоянно корректировать не только текущие действия, но и стратегические направления работы. Поэтому корректировка стратегического плана под воздействием постоянного анализа изменений – неотъемлемая часть стратегического управления.

Поиск путей успешного выполнения стратегического плана – также непрерывный процесс. Реальная жизнь вносит постоянно свои коррективы и одной из главных задач руководителей и всего управленческого коллектива постоянно совершенствовать свои знания по управлению.

Важнейшим институциональным фактором инновационного развития самой управленческой деятельности в современных условиях является институт доверия. Для осуществления хозяйственной деятельности и принятия решений важно не только доверие между партнерами, но и доверие к правовым институтам (правительство, местные органы власти, контракты и т.д.). Снижение доверия к ним подрывает деловую и инновационную активность, снижает возможность стратегического видения.

Однако всего вышесказанного будет недостаточно, если интеллектуальный потенциал топ - менеджеров не будет использовать инновационные идеи в организационно - управленческой деятельности.

**Список использованной литературы:**

1. Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» <http://programs>. Gov. ru/ Portal/
2. Авдеева З. К., Коврига С. В., Макаренко Д. И., Максимов В. И. Когнитивный подход в управлении // Проблемы управления. 2007. №3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnyy-podhod-v-upravlenii (дата обращения: 22.10.2016)
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999**. —** 416 с.
4. Блауберг, И. В., Г.И. Юдин . Становление и сущность системного подхода. - М.: Наука, 1973.- 345с.
5. Бронникова Т.С. Интеллектуальный ресурс – генератор новаций в экономике предприятий. //Вопросы региональной эконосмики.-2011.- №3.- с.31-40
6. Веселовский М.Я., Цыплаков А.А. Управление инновационной деятельностью в рамках Теории ограничений.// Вопросы региональной экономики.-2014.-№3(20) . – С.110-114
7. Володина О.А., Миротин Л.Б., Покровский А.К. Стратегический и инновационный менеджмент М.: Издательский центр «Академия». – 2015. – 199с.
8. Гапоненко А.А., Панкрухин А.П. Стратегические управление М.: Омега-Л.- 2004. – 464с.
9. Кирова И.В. Исторические аспекты инновационного развития // Российский научный журнал . – 2014.- №2 – (40) - С .252-256
10. Квинт В. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке.  М. : Бизнес-Атлас, 2012. – 626с.
11. Кирдина С.Г. ,д.с.н., ведущий научный сотрудник , Институт экономики РАН «Российская экономическая теория между прошлым и будущим» ( к 75-летию со дня рождения Л.И. Абалкина ) //http://kirdina . ru
12. О'Коннор Д. и Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / — М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – 240с.
13. Максимов В.И., Корноушенко Е.К., Качаев С.В. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений //Распределенная конференция "Технологии информационного общества 98". ИПУ РАН, 1998. http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/092aa276c601a997c32568c0003ab839
14. Инновационные процессы в российской экономике // Монография М.: 2016. -339с.
15. Платонов В.В., Воробьев В.П. , Тихомиров Н.Н. Системы управления интеллектуальным капиталом на новом этапе технико-экономического развития : методологический аспект //Эксперт, 2013. - №11 (843). - С. 3-5
16. Портер М. Конкуренция. - М.: Изд дом «Вильямс». - 2003.-496с.
17. Ракитов, А.И. Философские проблемы науки: Системный подход М.: Мысль. - 1977. – 270с.
18. Резникова А.В. Интеллектуальные ресурсы как фактор повышения конкурентоспособности региона.//Инновационное развитие региона: Условия и приоритеты. Мат-лы межвузовской научно-практической конференции. Королев,-2014.- 130-137 с.
19. Резникова А.В. Интеллектуальный потенциал предприятия как составляющая экономической безопасности. // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Общество, наука и инновации», г. Уфа, 2015
20. Смирнова П.В., Цыплаков А.А. Технологические платформы как форма организации внутри- и межотраслевого взаимодействия. Социально-экономическое развитие регионов на инновационной основе //Сборник научных статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, 2015. – с. 190 – 197.
21. Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 2; под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминова. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. — 408 с.
22. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем [Текст] /А. И. Уемов. - М.: Наука, 1978.- 272с.
23. Федотов А.В. Цыганкова М.С. Основные направления инновационной стратегии кластеров, создаваемых в наукограде. //Вопросы региональной экономики,2016.- №1(26). – С. 38 - 43
24. [Фролов](https://www.hse.ru/org/persons/19188087) И.Э., Ганичев Н. А. Научно-технологический потенциал России на современном этапе: проблемы реализации и перспективы развития //Проблемы прогнозирования, 2014.- № - 1. - с. 3-20
25. Ханика Ф. Новые идеи в области управления. Руководство для управляющих. М.: Прогресс , 1969. – 119с.
26. Юданов Ю. А. Конкуренция: теория и практика. – М.: ГНОМ ПРЕСС .- 2016. – 256с.