

В то время, когда конкуренция, быстротечность и нестабильность распростерли над миром свою власть, фирмам просто необходимо прибегать к инновациям. Однако на этапе их внедрения руководство фирмы нередко сталкивается с невидимым барьером – сопротивлением сотрудников к нововведениям. Опыт не одной компании показывает, что ни одна новая идея не была реализована без неадекватной реакции со стороны субъектов инноваций. Запоздалая и во многом неправильная политика руководства компании на такого рода сопротивление инновациям приводила к полному фиаско инновационной стратегии и достаточно большим ущербам.

Неудачи и провалы, связанные с выпуском новой продукции, крупные проблемы с рынками сбыта, которые влекут за собой разорение фирмы – все это случалось и случается не только с молодыми компаниями, но и с крепкими и, казалось бы, отлично стоящими на ногах фирмами. Причина этого часто кроется в консерватизме людей, их инертном мышлении, что и создает высокий барьер на пути инноваций.

На наш взгляд, всю массу факторов сопротивления инновациям можно разделить на две группы: внутренние и внешние.

Внутреннее сопротивление – это недоверие и другие проявления негативности в инновационном процессе со стороны участников в отношении поставленных задач с точки зрения занимаемых ими позиций. Данный вид сопротивления носит как осознанный, так и неосознанный характер и зависит от множества факторов, которые мы рассмотрели ниже.

Особенности внутрифирменного управления. На данный момент большая часть крупных компаний стараются как можно более эффективно соединить централизованное и децентрализованное управление. Однако часть фирм остается явно централизованно-бюрократическими структурами. Оставаясь четко организованными, такие системы оправдывают себя, строго распределяя труд между сотрудниками и соблюдая иерархию подчинения и принцип единоначалия.

Но следует отметить, что в данных системах для сотрудников обязательны нормы и стиль поведения, которые составляют часть культуры компании. Она содержит в себе такие составляющие, как скрупулезное отношение к качеству продукции, пунктуальность, взаимоотношения с клиентами, социальный имидж – так называемое кредо компании.

Здесь уместен пример компании Хerox. Изначально компания имела название Haloid и была основана в Рочестере, где и получила свою известность, но не в силу внедрения инноваций, а благодаря удачному приобретению патента на ксенграфию, придуманную Честером Карлсоном в 1947 – 1948 гг. Четко спланированная маркетинговая стратегия и умелое руководство позволили фирме занять значительную рыночную нишу и окончательно утвердить свое имя на рынке (в 1958 г. – Haloid-Xerox, в 1961г. – Xerox). Очевидно, что окончательное название компании как нельзя лучше отражает технологическую направленность в деятельности фирмы. Первостепенная роль технологий и возможностей фирмы в области производства копировальной техники, установление жесткого протекционистского административного контроля и консервативной внутренней культуры привели в результате к невозможности завоевания рынка персональных компьютеров в начале 1970-х гг. Менеджеры среднего и низового звеньев оказались в бюрократических «тисках» и, не обладая практически никакими полномочиями, не смогли мотивировать служащих к использованию творческого потенциала для разработки и внедрения новой стратегии диверсификации. Таким образом, шанс воспользоваться техническим первенством был упущен вследствие явного сопротивления инновациям со стороны всех фирменных субъектов. Достигнутый компанией ежегодный рост в

15 % на рынке копировальной техники стал причиной установления особого контроля в области разработки и производства данной продукции, создав «систему главенства единого продукта». По тем же самым причинам Хегох отказалась впоследствии от выпуска процессоров, компьютерных периферий и рабочих сетей [2]. Основной причиной неудач можно назвать нежелание компаний изменять курс долгосрочных программ развития, разработанных десятки лет назад. Сравнительные исследования 57 банкротств, произошедших в 1972 – 1982 гг. показали, что почти ни одно из них не было случайным. Большинство этих фирм испытывали десятилетний спад, что объяснялось тем, что «менеджеры меняются намного медленнее, чем окружающая среда» [4].

Но все же главная причина скрывалась явное сопротивление изменению устоявшейся системы целеполагания и планирования. Когда необходимость перемен стала просто необходимой и ее уже нельзя было игнорировать, когда внедрение инноваций должно было пройти на глобальном уровне, в компаниях не хватало ресурсов и морального настроя.

*Система внутрифирменной коммуникации.* То, насколько сильным будет сопротивление инновациям и как сильно отразится на их внедрении, зависит от развития коммуникаций в организации. Сюда относятся методы сбора и анализа информации, числа уровней управлений, через которые ей необходимо пройти, от наличия обратной связи, что представляет собой открытый доступ к информации всех заинтересованных в этой информации лиц.

Стоит отметить, что приобретенные и анализированные данные дают лишь общее представление о происходящем. Для определения трендов, касающихся вероятных перемен во внешней среде руководство фирм должно следовать системе сбора информации и экспертные системы обработки и интерпретации фактов. Например, компания Royal Dutch Shell Group («Роял Датч Шелл Групп») была одной из немногих, кто успешно устоял при повышении цен на нефть в 1970 г. и их падению в 1980 г. Это произошло благодаря точнейшей системе сбора обширной информации и разработке максимального количества простых сценариев: в случае повышения цен заблаговременно были построены новые заводы по переработке, а перед их падением было отложено приобретение новых месторождений [4].

Однако несмотря на степень совершенности системы сбора и обработки информации, следует учесть, что так или иначе внимание все равно акцентируется на одних данных, упуская из-под внимания другие. Значит, руководство опирается на несколько урезанный вариант сведений, что, в свою очередь, существенно сужает количество возможных решений, уменьшая вероятность предпочтения наиболее выгодной инновативной альтернативы. Руководитель должен добиться не только согласия подчиненных с инновациями, но и с их всяческим содействием. Путь к этому лежит через ряд стадий: состояние шока, отрицание, осмысление своей роли в инновационном процессе, пассивное согласие и отказ от прошлых планов, проявление инициативы, изучение важности текущих инноваций и рассмотрение всех деталей проекта, вовлечение служащих в инновационный процесс и формирование нового мышления.

*Процесс принятия решений.* Для того, чтобы эффективно руководить фирмой, часто становится просто необходимо применять авторитарный режим принятия решений. Но зачастую субъективизм, как следствие вытекающий из такого режима, является серьезным тормозом нововведений.

Предположив, что руководителю предоставлен богатый спектр данных о внешней среде, можно смело утверждать, что разные руководители воспримут эту информацию неодинаково. Так, Американский научно-исследовательский институт провел исследование: пяти директорам автомобильных фирм предоставили отчет об изменениях на рынке автомобилей и предложили создать новую стратегию поведения их компаний в этой ситуации. В результате двое из них решили диверсифицировать продукцию, один – изменить политику цен, еще один – освоить выпуск новой модели, а последний руководитель никак не отреагировал на изменения, посчитав их несущественными [6].

Таким образом, на решение менеджера во многом влияют его субъективные характеристики: мировоззрение, стиль жизни, амбиции, тип личности и т.д.

К той же теме относятся исследования конкуренции среди трехсот крупнейших американских финансовых компаний. Весь финансовый рынок представляет собой группы, внутри которых особенно жесткая конкуренция. В результате оказалось, что руководители фирм, входящих в эти группы, одинаково реагируют на изменения во внешней среде и реализуют идентичные решения. Это значит, что достаточно сложное состояние внешней среды может привести к объединению стратегий этих компаний в единый инновационный процесс [6].

Приведем еще одно исследование о влиянии субъективизма на инновации. В США под наблюдение попали сто крупнейших фирм химической, газовой и компьютерной отраслей. Исследование показало, что руководители с большим опытом работы в отрасли более консервативны и скорее скопируют инновационную стратегию конкурентов, чем сами будут экспериментировать [6]. Часто, чувствуя ответственность за авторитарное решение, руководители преувеличивают ценность инновационных проектов даже после неудачных внедрений. Но всё равно вкладывают все новые и новые средства в не оправдавшие себя действия. Происходит это наверно потому, что руководство хочет доказать свою персональную правоту и себе, и подчиненным.

И последнее, *рыночная стратегия фирмы* во многом воздействует на ее инновационный потенциал. Руководство компаний, в которых используется агрессивная наступательная стратегия или имеется широко диверсифицированное производство, как правило, показывает высокую новаторскую ориентацию и уделяет большое внимание потокам информации о внешней среде. На фирмах, где придерживаются оборонительных стратегий, занимают небольшие рыночные ниши, руководители чаще всего воспринимают такого рода информацию как второстепенную и незначительную.

Внешнее сопротивление. Равным образом можно обозначить пять групп рыночных субъектов, активно влияющих на эффективность осуществления инноваций на предприятии: финансовые институты, средства массовой информации, образовательные учреждения, рынок трудовых ресурсов и государственные законодательные институты.

*Финансовые рынки.* Все финансовые институты очень внимательно относятся к любой информации, затрагивающей политику инноваций, так как напрямую заинтересованы в рентабельности, стабильности, прибыльности компании – основных показателях экономической эффективности функционирования, в первую очередь снижающихся на стадии внедрения инновации. Это делает непривлекательным принятие решений относительно инвестиций в инновации, приносящих доход лишь в долгосрочном плане, будь то новые масштабные исследования или замена все еще продуктивного, но давно устаревшего и неэффективного оборудования. Методом нейтрализации такого сопротивления будет ясное планирование хода инновационного процесса и создание доступной системы информации относительно будущих выгод от внедрения инноваций не только для фирмы, но и для ее кредиторов и финансовых контрагентов.

*Средства массовой информации.* Журналисты и корреспонденты не просто освещают те или иные факты, но и активно интерпретируют события, происходящие на фирмах, и при этом оценивают перспективы их развития. Часто такая интерпретация носит выраженный негативный характер, так как общественное мнение более подвержено воздействию негативной информации.

Выходом из данной ситуации является стимулирование СМИ для позитивной оценки нового товара, услуги, реорганизации и т.д. Это можно сделать с помощью таких методов, как презентации, пресс – конференции, дегустации или рассылка образцов продукции.

*Государственные институты.* Политика ограничения конкуренции и субсидирования отдельных областей экономики часто приводит к пассивному отношению к новаторству со

стороны рыночных субъектов. Во многих странах государственная поддержка таких отраслей, как связь, транспорт, медицина, пищевая промышленность, приводит к застою и отсутствию инновационной активности фирм. Для этих компаний становится неактуальной проблема выживания – один из главных стимулов инноваций. А это, в свою очередь, приводит к значительному снижению конкурентоспособности в периоды либерализации экономики и ее дерегулирования.

*Образование.* С середины 1990-х гг. известные бизнес-школы и университеты начали пересматривать всю систему своего обучения. Отмечалось, что недостаточное количество часов, единая программа и отсутствие специализированных курсов по управлению инновациями, слишком узкая специализация и ограниченность ситуационных практических занятий стали причинами несостоятельности выпускников как руководителей фирм и их подразделений, особенно во времена постоянных изменений во внешней среде.

*Общественные организации.* Профсоюзы и другие профессиональные организации следят за соблюдением всех прав рабочих и служащих, обеспечением продвижения карьеры и одновременно «защищают» их от инноваций. Эта ситуация создает инертность и ограничивает руководителей в принятии стратегических инновационных решений, соответствующих изменениям внешней среды.

*Деловые сообщества.* Современный этап развития экономики характеризуется наличием, так называемых деловых сообществ, объединяющих фирмы одной или разных отраслей для достижения их целей. Компаниям, входящим в эти сообщества, вдвойне сложно преодолеть сопротивление инновациям, так как если один член вводит нечто новое, то это незамедлительно сказывается и на всех остальных. А тогда уже у общества возникает вопрос о принятии инновации (сделать ее всеобщей) или установлении своего рода вето на инновационную идею инициатора.

Таким образом, рассмотрев все сопротивления инновациям, можно отметить, что задача нейтрализации сопротивления инновациям всецело лежит на руководстве, которое должно пошагово преодолевать его посредством реализации ряда мер, среди которых комплексный подход к возможностям, угрозам, сильным и слабым сторонам фирмы; организация рациональной и эффективной работы с информацией, ее сбором, обработкой и использованием; забота о принятии решений коллективным методом, путем обсуждений и дискуссий; акцентирование внимания на креативных идеях, поощрение и стимулирование творческих решений отдельных сотрудников и групп; оценка не только коммерческой ценности инноваций, но и их влияние на социально-этическую обстановку в обществе в целом; привлечение к инновационному процессу кредиторов, потребителей, поставщиков и других лиц и организаций.

Список использованных источников:

1. Азгальдов, Г.Г., Костин, А.В. Интеллектуальная собственность, инновации и квалиметрия // Экономические стратегии, 2010. — № 2 (60). — С. 162—164.
2. Официальный сайт ООО «Ксерокс» [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://xerox.ru/>. – Дата доступа 20.10.2013.
3. Друкер, П. Бизнес и инновации. — М.: Вильямс, 2011. — 432 с. — ISBN 0-88730-618-7
4. Кирьяков, А. Г. Воспроизводство инноваций в рыночной экономике (Теоретико-методологический аспект). — Ростов-на-Дону: Изд-во РГУ, 2009.
5. Орлов, А.И., Орлова, Л.А. Современные подходы к управлению инновациями и инвестициями // Экономика XXI века. — 2010. — № 12. — С. 3—26.
6. Тычинский, А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. — Таганрог: ТРТУ, 2010.
7. Харгадон, Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний = How Breakthroughs Happen. The Surprising Truth About How Companies Innovate. — М.: Вильямс, 2011. — 304 с.
8. Гершман, М.А. Инновационный менеджмент. — М.: Маркет ДС, 2012. — 200 с.