

ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА ИНФОРМАЦИОННОЙ (ИННОВАЦИОННОЙ) ЭКОНОМИКИ

Огорокова Людмила Георгиевна (*org@imail.ru*)

Огороков Роман Васильевич

Тимофеева Анна Анатольевна

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

В статье рассматриваются актуальные проблемы обновления философии и стратегии в управлении современными организациями, главными факторами которых являются знания и информация, и деловая активность которых осуществляется в условиях постоянно меняющейся окружающей среды. Обобщены методы и модели лидерского поведения, обеспечивающие повышение уровня инновационности сотрудников, рассматривается сущность лидерства, дается оценка основных компетенций лидера и лидерского потенциала руководителя. Выявляются направления повышения эффективности производственного менеджмента отечественных энергетических компаний.

Ключевые слова: технологический уклад, инновационная экономика, инновационный потенциал, мотивация персонала, лидерские компетенции, лидерский потенциал.

Формирование технологического уклада информационной (инновационной) экономики, в которой основными факторами производства являются знания и информация, существенно меняет методы, механизмы и технологии управления современными организациями, деловая активность которых осуществляется в постоянно меняющейся окружающей среде, принимающей благодаря мгновенному распространению информации глобальный характер.

В этих условиях ведущая роль должна принадлежать уже не менеджерам (управленцам), а руководителям более высокого уровня, способными лидировать в организациях и воздействовать на своих сотрудников в соответствии с изменениями в окружающей среде и своим видением их будущего.

Необходимость постоянных инновационных изменений в формировании наукоемкой экономики и принципиально нового типа работника обусловлена следующими объективными причинами [1]:

- изменением параметров внешней среды (экономических, социальных, правовых и т.д.);
- глобальной конкуренцией в связи с открытостью границ;
- повышением требований потребителей к товарам и услугам;
- появлением новых технологий производственных процессов, связи и управления;
- кризисными явлениями в экономике и в организациях;
- изменениями целей и стратегий деятельности организаций и др.

В основу модели нового творческого человека заложено креативное стратегическое направление, складывающееся из взаимодействия трех компонентов: компетентности, умения творчески мыслить и мотивации [1, 2].

По своему целевому содержанию все изменения в организации разделяются на две основные группы: текущие и стратегические.

Текущие изменения осуществляются в тех случаях, когда скорость изменения параметров

внешней среды невелика и относительно стабильна; когда скорость изменения параметров внешней среды существенно превышает скорость изменения внутренней, необходимы стратегические изменения.

Современная экономика требует использование принципиально новых отечественных и зарубежных подходов к организации управления интеллектуальными ресурсами и формированию инновационного управления ими.

Новое инновационное управление человеческими ресурсами, направленное на развитие творческого потенциала работников и стимулирование инновационного поведения персонала, должно выполнять следующие функции [2, 3]:

- быть ориентированным на результат (используя делегирование зон ответственности, моделирование ситуаций сотрудничества и др.);
- действовать на основе коллективного участия в общем процессе (например, с помощью командной организации деятельности персонала, создания инновационных команд, повсеместном контроле качества продукции и др.);
- основываться на предпринимательстве (создавая соревновательную атмосферу в коллективе сотрудников, находя инноватора-энтузиаста, выполняя совместные проекты и др.);
- вовлекать различные мотивационные технологии (например, мотивационную модель самореализации, рациональную модель вознаграждения, мотивационную модель сопричастности к результатам организации в целом и др.);
- учитывать развитие инновационных коммуникаций (развивая коммуникативные навыки сотрудников, привлекая на временной основе носителей инновационных идей из других организаций и т.д.);
- широко использовать непрерывное организационное обучение персонала (вовлекая различные категории обучающихся способов).

Перечисленные выше функции инновационного управления человеческими ресурсами носят достаточно условный характер, поскольку все они тесно переплетены между собой.

Главное заключается в том, чтобы современный подход менеджмента к творческой активной поисковой деятельности сотрудников организации был направлен на создание новых качественных товаров и услуг, нововведения и инновации.

На основе анализа деятельности ряда отечественных предприятий в экономической литературе называются как факторы, которые способствуют и усиливают инновационную деятельность сотрудников, так и те факторы, которые блокируют нововведения. К последним относятся: слабый уровень развития знаний и навыков руководителей; недостаточно развитый уровень креативных навыков сотрудников; отсутствие мотивации сотрудников к использованию нововведений; конфликтное поведение в группе; высокая степень индивидуализма; отсутствие эффективной системы коммуникации; недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу новым идеям; необходимость множества согласований по новым идеям; контроль за каждым шагом инноватора; кулуарное принятие решений по инновационным предложениям и др. [2, 3]

Исследование [4], проведенное среди работников петербургских компаний, позволило выявить причины, снижающие эффективность работы их сотрудников, а именно: несогласованность работы между отделами (57%); низкий уровень зарплат (46%); неполное использование личного потенциала (42%); цейтнот и стресс (41%); отсутствие похвалы и поощрений за хорошую работу (38%); шумные коллеги и др. (33%). При этом следует отметить, что 51% респондентов признали, что продуктивнее работали бы в уединенной атмосфере – в отдельном кабинете без коллег рядом.

Вместе с тем другие результаты опросов показывают смещение акцента на суть работы, на желание работников по максимуму использовать свой потенциал.

В качестве примера развития профессиональных компетенций работников следует привести практику использования концепции японского менеджмента в управлении сотрудниками энергетических предприятий: гибкие процессы управления специалистами; регламентацию процедур; адаптивные механизмы материального вознаграждения; уменьшение доли административных ресурсов в общей численности сотрудников; ориентацию на проектно-целевые группы и командообразование; реализацию непрерывного обучения в системе корпоративного обучения; всеобщее участие в качестве продукции и разделение ответственности за качество получаемых результатов [5].

В этой ситуации сотрудник рассматривается не только в качестве исполнителя производственных задач, он становится активным и заинтересованным участником инновационной деятельности всей организации. Формирование на предприятии целостной организационной и мотивационной системы мобилизации творческого потенциала работников на решение задач по повышению конкурентоспособности бизнеса становится особенно актуальным.

В новых стремительно меняющихся условиях технологического уклада информационной экономики значительно возрастает роль лидера организации как главного стратега и создателя ее будущего. Перед лидером организации возникают совершенно новые задачи, которые существенно отличаются от прежних: уметь выразить свое видение будущего организации и вдохновить подчиненных воплотить его в жизнь; постоянно создавать новые ценности для потребителей товаров и услуг организации, не только удовлетворяя их потребности, но и решая их проблемы; организовывать рациональное сотрудничество с многочисленными группами внутренних (сотрудники) и внешних интересов (обществом, правительством, смежными организациями и др.) [6].

Совершенно очевидно, что современный быстро меняющийся мир имеет дуалистическую природу. Большинство руководителей организаций осознают это, пытаются сбалансировать действующие факторы, имеющие разнонаправленные силы.

Для усиления эффективности организации ее лидерам необходимо понимать сущность текущих тенденций; осмысливать произошедшие события и определять их значение для будущего; предвидеть запросы потребителей в будущем; знать, как адаптировать свою организацию к новым условиям.

Только такая стратегия соединит настоящее с будущим, вдохновит и зарядит энергией сотрудников, наполнит смыслом их работу, определит высокие нормы труда и поддержит сплоченность в организации.

В новой среде современные лидеры стремятся развить способности к обучению отдельных людей и организации в целом, растить высококвалифицированных специалистов, трансформируя свои компании, превращая их в обучающиеся компании.

Обучающаяся организация – это одна из наиболее современных моделей организации будущего.

В настоящее время во всем мире и в России концепция «обучающейся организации» становится все более популярной [2].

Такая организация возникает, когда люди избавляются от привычных способов мышления и раскрываются новым идеям и методам, когда каждый сотрудник постоянно обучается.

Обучающаяся организация способна накапливать знания, которые позволяют ей постоянно экспериментировать, а также улучшать и расширять свою деятельность. Она основывается на равенстве, открытости информации, минимальной иерархии и общей культуре – это усиливает ее способность к адаптации, необходимой для преодоления кризисов. Лидеры обучающейся организации наделяют подчиненных властными полномочиями, поддерживают сотрудничество между отделами своей компании и даже с другими организациями.

При этом многие организации пытаются решить двойственную проблему: сохранение высокой эффективности и одновременно совершенствование обучающейся организации. Сохранять высокую эффективность необходимо, так как организации несут ответственность перед акционерами и сотрудниками; вместе с тем им необходимо сохранять конкурентоспособность и доходность бизнеса. Для этого они

используют три подхода: обеспечение эффективности и обучения, применение новых технологий, проведение анализа *post factum*. Эти методы помогают наладить цикл адаптивного обучения и инициировать изменения, сохраняя в то же время высокую эффективность посредством реализации способности сотрудников «генерировать» идеи и использовать их для создания новых продуктов [6, 7].

Анализ литературных источников и интервью с представителями компаний позволили обобщить используемые методы и модели лидерского поведения, усиливающие инновационное поведение сотрудников организаций [6]. Из выделенных 13 видов поведения лидера, которые оказывают влияние на инновационное поведение подчиненных (табл. 1), было выявлено 6 их видов, связанных только с одним типом инновационного поведения; другие влияют как на генерацию, так и на реализацию идей.

Таблица 1

Лидерское поведение ([6])

Поведение	Отдельные действия лидера	Наличие влияния	
		на генерацию идей	на реализацию идей
Ролевое моделирование инновационного поведения	Быть примером инновационного поведения, исследовать возможности, генерировать идеи, прилагать усилия для развития	-	+
Интеллектуальное стимулирование	«Дразнить» подчиненных для того, чтобы у них появились новые идеи и они оценивали существующие практики	+	-
Стимулирование диффузии знаний	Стимулировать открытую и прозрачную коммуникацию, вводя поддерживающие коммуникативные структуры, такие как неформальные рабочие собрания	+	-
Создание видения	Коммуникация ясного вида относительно ролей сотрудников и предпочитаемых видов инноваций, формирование направлений для будущих активностей	+	+
Консультирование	Перед инициированием изменений: проверять вместе с сотрудниками то, что может повлиять на этот процесс, включать их идеи и предложения в решения	+	+
Делегирование	Предоставление подчиненным достаточной автономности в выборе решения относительно того, как делать работу	+	+
Поддержка инноваций	Действовать в дружественной манере по отношению к инновационным сотрудникам, быть внимательным и полезным, слушать, если возникают проблемы - учитывать интересы сторон	+	-
Организация процесса обратной связи	Всегда оперативно давать обратную связь на идеи сотрудников, интересоваться мнением клиентов	-	+
Признание	Выражать признание за инновационное исполнение	+	+
Награды	Обеспечить финансовыми/материальными наградами за инновационное выполнение	-	+
Обеспечение ресурсами	Обеспечивать временем и деньгами для внедрения идей	+	+
Мониторинг	Обеспечивать продуктивность и эффективность, отслеживать состояние людей	+	+
Постановка задач	Обеспечивать работников вдохновляющими задачами, балансировать объем задач	+	-

Примечание: «+» - наличие влияния; «-» - отсутствие влияния

Как видно из таблицы 1, поведение лидера, обеспечивающее инновационное поведение сотрудников, представляет собой «смесь»

обычных форм поведения успешного лидера в традиционной системе отношений (например, мониторинг, обеспечение ресурсами, постанов-

ка задач) и новых форм поведения (например, стимулирование диффузии знаний, демонстрация примера инновационного поведения, интеллектуальное стимулирование, поддержка инноваций), которые значительно реже встречаются в обычной жизни.

Переход к новой концепции управления, называемой лидерством, позволяет организации добиться устойчивых положительных результатов в долгосрочной перспективе; добиваться серьезных инновационных изменений, позволяющих производить новые продукты и услуги, расширять рынки, привлекать новых потребителей и поставщиков ресурсов; раскрывать свои способности сотрудникам организации; развивать их деловую активность, что особенно важно в условиях технологического уклада информационной (инновационной) экономики.

Сущность лидерства понимается разными авторами по-разному. В научной литературе существует более 300 определений [6, 7, 8, 9, 10].

Лидерство рассматривается, например, как способность влиять на индивидуумов или группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей организации [8]. Под лидерством понимают и ведущее положение отдельной личности или отдельной социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности; или, например, процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы или коллектива, обусловленные индивидуальной инициативой их членов. Наконец, более развернутое определение сущности лидерства приводится в [9], где под ним понимаются устойчивые взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающие влияние друг на друга и совместно стремящиеся к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели. Лидерство рассматривается как особый вид человеческой деятельности, отличающийся от административной работы менеджмента. Оно не является чем-то привнесенным извне, лидерство возникает между людьми в группе, а не создается для них. Соответственно, лидерство невозможно без влияния, возникающего между людьми, которые стремятся к изменениям, отражающим общие цели лидера и членов группы, и основанного на личной ответственности и честности лидера и его ведомых [6, 9].

Под стратегическим лидерством нами понимается способность предвидеть будущее, проявлять гибкость, мыслить стратегически и сотрудничать с окружающими ради проведения организационных изменений, направленных на повышение результативности и эффективности деятельности организации. В условиях динамичной внешней среды лидерам приходится иметь дело с потоком сложной и неоднозначной информации; и нет двух руководителей, кото-

рые совершенно одинаково оценивали бы одно и то же явление или делали полностью идентичный выбор в сложных ситуациях [9].

Обновление философии и стратегии в современном управлении в условиях технологического уклада информационной (инновационной) экономики вызывает необходимость разработки углубленного изучения методов и подходов к оценке как основных компетенций лидера, так и лидерского потенциала руководителя.

Лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми; отражают способность человека распоряжаться собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями.

Лидерские компетенции предполагают наличие у руководителя способности создавать у подчиненных состояние нацеленности на общую задачу, умений работать с разнородным коллективом, поддерживать творческую активность подчиненных и формировать в организации чувство общности, создавать команду. Проявление лидерских компетенций многопланово [6].

Современный лидер-руководитель должен обладать, по крайней мере, следующими базовыми компетенциями:

1. Мотивацией к достижению (преобладанием ориентации на достижение цели, на результат).
2. Внутренним стремлением к саморазвитию.
3. Креативностью.
4. Работоспособностью.
5. Умением вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональной компетенцией.
6. Управленческой компетенцией (способностью к постановке целей, способностью прогнозировать, планировать, принимать решения, побуждать других к действию, контролировать).
7. Умением действовать в неопределенных ситуациях. Умением разумно структурировать хаос, ориентируясь на главное, а не на второстепенное. Умением структурировать ситуацию с учетом решаемых задач.
8. Патриотизмом и принятием социальной ответственности.
9. Знаниями и умением в специальных областях (управлением общественной организацией, деловой коммуникацией и др.).

Как показывает опыт, эффективный лидер не только должен быть компетентным, то есть, владеть профессиональными навыками и знаниями, но в не меньшей степени иметь и нематериальные субстанции: трезвые мысли, убеж-

дения и чувства. Хотя лидеры должны уделять внимание производственным вопросам (планам, финансам и т.д.), им также необходимо принимать в расчет человеческий фактор, особенно в условиях неопределенности и быстрых изменений, характерных для технологического уклада информационной экономики (экономики знаний). Главная задача лидера здесь заключается в определении цели и наполнении смыслом работы людей: надо дать им почувствовать их значимость; необходимо также проявлять уважение к сотрудникам, мотивировать их и поддерживать хороший моральный климат в коллективе [6, 9].

Если компетентность лидера ограничена и поддается количественной оценке, то потенциал – не ограничен. Он определяет очень важные для руководителя возможности личного роста: это способность каждого человека регулярно улучшать результаты текущей деятельности, а также его характер, ценности, силу духа и этические нормы. Понятие потенциала охватывает личность человека в целом, включая ее интеллектуальные, эмоциональные и духовные способности.

Интеллектуальный потенциал человека способен развиваться в четырех основных сферах, к которым относятся независимость и системность мышления, открытость сознания и совершенствование собственной личности [2].

В самом общем понимании потенциал – это совокупность возможностей какой-либо области для достижения поставленных целей.

Интеллектуальный потенциал – это совокупность возможностей организации для преобразования своей деятельности через интеллектуальные способности своих сотрудников [11].

Таким образом, формируются новые лидерские подходы, включающие в себя более глубокие системные взгляды на работу сотрудников организаций технологического уклада информационной экономики и сложные, опосредованные способы влияния со стороны лидеров.

Новая глобальная среда деятельности современных организаций определила необходимость появления нового типа лидерства, под которым понимают руководителя, способного осуществлять деловые операции глобального масштаба независимо от влияния таких факторов, как страна, культура или организационный контекст [6, 10, 11].

Важность знания компетенций глобального лидера обусловлена расширением деловой активности российских организаций на региональных и глобальных рынках, объемы которых интенсивно растут с привлечением нескольких сотен тысяч специалистов из разных стран [1, 6]. Однако из-за недостаточного развития лидерских качеств их руководителей многие российские компании оказываются неконкуренто-

способными на глобальном рынке, о чем свидетельствуют международные рейтинги самых успешных компаний мира, ежегодно публикуемые международными организациями и рейтинговыми агентствами. Например, в рейтинге *Financial Times* 2016 г. в списке 500 самых успешных компаний мира оказалось только 10 российских. Среди многих руководителей российских компаний еще нередко проявляются культурные качества, более соответствующие авторитарному стилю управления организациями, принятому в советское время. Такие руководители склонны проявлять «мужские» качества, избегать неопределенности и риска, строго поддерживать дистанцию власти, принимать решения, не учитывая индивидуальные интересы и потенциальные возможности работающих в организациях и т.п. Поэтому знание новых лидерских компетенций для успешного ведения бизнеса в условиях глобальных рынков очень важно для руководителей отечественных организаций.

Компания *Korn/Ferry International* на протяжении десяти последних лет отслеживает лидерские компетенции и навыки руководителей компаний во всех регионах мира, используя библиотеку лидерских компетенций (*Leadership Architect® Competency Library*), включающую 67 лидерских компетенций, 19 факторов, препятствующих развитию карьеры, и 7 зон кросс-культурной компетенции [10].

Каждая компетенция оценивалась по пятибалльной шкале для определения интегральной компетенции менеджера. Рейтинговая шкала включала следующие градации: «Наиболее сильная сторона» (5); «Талантлив» (4); «Компетентен» (3); «Слабая сторона» (2) и «Серьезная проблема» (1). Кроме того, каждый из менеджеров оценивался по пятибалльной шкале важности данной компетенции для успеха в работе, включающей градации: «Критически важно» (5); «Очень важно» (4); «Полезно или хорошо бы иметь» (3); «Менее важно» (2) и «Не важно» (1).

В таблице 2 приведены наиболее высокооцененные по рейтингу параметры лидерских компетенций менеджеров и руководителей разных секторов экономики в шести регионах мира: Северной Америке, Европе, Новой Зеландии, Азии, Южной Америке и Африке. Самый неожиданный результат исследования [10] оказался в том, что только 15 параметров требуется для того, чтобы охватить 10 наиболее важных компетенций лидеров в глобальном масштабе, указанных выше («Талантлив», «Компетентен», «Критически важно», «Очень важно» и др.). Также выяснилось, что все менеджеры и руководители наиболее компетентны в таких их параметрах, как «Этика и ценности», «Честность и ответственность», «Интеллектуальные

способности» и «Функциональные технические навыки» [6].

Таблица 2

Наиболее высоко оцененные лидерские компетенции (по регионам) ([10])

<i>Параметры</i>	<i>Северная Америка</i>	<i>Европа</i>	<i>Новая Зеландия / Австралия</i>	<i>Азия</i>	<i>Южная Америка</i>	<i>Африка</i>
Этика и ценности	1	4	2	2	1	2
Честность и ответственность	2	2	1	1	3	1
Интеллектуальный потенциал	3	3	4	4	2	6
Функциональные и технические навыки	4	1	3	6	5	4
Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)	5	6	10	7	13	11
Управление разнообразной командой	6	13	8	22	14	16
Ориентация к действию	7	5	7	3	7	3
Настойчивость	8	7	9	10	6	5
Доступность для окружающих	9	8	5	9	18	9
Нацеленность на результаты	10	9	14	8	8	7
Уверенность в среде высшего руководства	11	17	12	11	9	8
Самостоятельность	12	10	6	13	11	12
Способность к техническому обучению	13	11	17	18	4	14
Отношения с руководством	15	18	11	5	16	10
Обучаемость	18	19	23	12	10	32

Корреляционный анализ рейтинга важности лидерских компетенций показал высокие значения зависимости между ними во всех регионах (от $R = 0,85$ до $R = 0,95$), что свидетельствует о высоком согласии в оценке наиболее (или наименее) важных лидерских компетенций менеджеров в шести регионах мира.

Кроме оценки фактического уровня компетенций в исследовании [10] была оценена важность каждой компетенции менеджмента, определяющая успешность их работы; выявлены некоторые региональные различия в их рейтинге: например, такие компетенции как «Устойчивость», «Навыки деловой переписки» и «Ведение переговоров» были оценены выше в Новой Зеландии и Австралии, чем в других регионах. Соответственно, компетенции «Интеллектуальные способности» и «Делегирование полномочий» были оценены существенно выше в Южной Америке, а «Стратегическое мышление» и «Терпение» – в Африке.

Проведенный анализ лидерских компетенций менеджеров и руководителей компаний, работающих в названных шести регионах мира, показал, что сходств лидерских качеств в масштабе планеты значительно больше, чем их различий, что позволяет осуществлять их развитие по универсальным программам, не исключая и введение соответствующих специали-

зированных курсов, учитывающих региональные и национальные различия, а также унифицировать процедуру поиска и отбора потенциальных кандидатов на руководящие должности подразделений компаний, осуществляющих свою деятельность в разных странах и регионах мира в условиях интенсивного развития процессов глобализации и интернационализации экономических и общественных отношений.

Необходимость усиления роли инновационной деятельности лидера в новых условиях технологического уклада информационной экономики обусловила появление глубоких исследований по оценке и развитию лидерского потенциала производственного менеджмента и в России [2, 5, 6, 11, 12].

Разработанные и примененные в исследованиях методики и методы позволили определить уровень этого потенциала, показать наличие существенного резерва для его роста и сформулировать этапы в процессе повышения управленческой компетентности производственного менеджмента за счет использования их в самообразовании.

Так, в [12] приведены результаты исследования по оценке лидерского потенциала производственного менеджмента энергопредприятий (РЭС, ТЭС и предприятий тепловых сетей), расположенных в 20 городах России. Исследо-

вание проводилось на основе экспертной оценки путем анкетирования по трем направлениям:

- оценке степени реализации производственными руководителями компетенций («по должности»);

- оценке уровня критериев внутренней интеллектуально-поведенческой нормы производственных руководителей («по содержанию»);

- оценке реализуемых производственными руководителями стилей управления («по воздействию»).

В таблице 3 представлена оценка степени реализации производственных компетенций

руководителями, представляющая собой выставление респондентами баллов (по 10-балльной шкале) по каждому из десяти критериев, что дает возможность получить важную часть картины, отражающей общую культуру управления, и оценить уровень соответствия производственных руководителей современной парадигме управления, их управленческую компетентность, а также их деловую и когнитивную активность, то есть, оценить уровень потенциала лидерства «по должности».

Таблица 3

Оценка степени реализации производственными руководителями компетенций ([12])

№	Реализуемые современным руководителем производственные компетенции	Баллы
1	Обеспечение комплекса управленческих задач, направленных на наиболее эффективное обеспечение производственного назначения оборудования на основе менеджмента качества, инновационного менеджмента и мотивационного менеджмента	4,07
2	Исследование состояния управленческих процессов, поиск и достижение способов изменения текущей ситуации в сторону улучшения качества процессов за счет использования процессного подхода и реинжиниринга деловых процессов	4,97
3	Поиск возможностей для повышения эффективности использования ресурсов и улучшения качества управленческих и производственных процессов	5,83
4	Изучение лучших методов работы, о которых информация доступна, и поиск лучших практик, о которых вы можете пока ничего не знать (бенчмаркинг)	5,21
5	Прогнозирование ситуации и осуществление управления на основе статистического и факторного анализа показателей/событий и развития навыков анализа и синтеза	6,03
6	Принятие осознанной ответственности при нештатной ситуации, разрешение которой требует действий на основе методологий риск-менеджмента, стресс-менеджмента и психологии	6,11
7	Поиск возможностей повышения уровня собственной креативности, инновационности, компетентности, знаний, опыта, навыков и их реализации включая организацию обмена знаниями и опытом внутри подчиненного и среди смежных коллективов	6,29
8	Поиск возможностей, способствующих достижению подчиненными удовлетворенности от работы с формированием у них энтузиазма в работе за счет изменения стиля управления, повышения мотивации и лояльности персонала	5,93
9	Анализ, изучение и обеспечение корреляции «вертикали» ценностей: общечеловеческих ценностей – ценностей организации – собственных ценностей – ценностей подчиненных работников	5,09
10	Стремление руководителя-лидера приблизить себя к границе продуктивности управления, представляющей сумму существующих лучших практик управления, и демонстрация активных попыток расширить границу личной продуктивности	4,14

Как показало проведенное исследование, средневзвешенная оценка степени реализации производственными руководителями компетенций, которые должны реализовываться в современном управлении, – «5,33 балла», что свидетельствует о наличии существенного резерва для улучшений.

Для топ-менеджмента энергокомпаний России данные результаты говорят о том, что в первую очередь необходимо внести соответствующие дополнения в должностные инструкции (как в раздел «Компетенции», так и в раздел «Требования к знаниям»). После этого необходимо переходить к управленческому обучению в среде производственного менеджмента.

Оценки по двум другим аспектам или двум другим составляющим лидерства получили следующие средневзвешенные значения [12]:

- «7,32 балла» по 10-уровневой шкале (или 73%) по оценке уровня критериев внутренней интеллектуально-поведенческой нормы производственных руководителей (оценка потенциала лидерства «по сущности»);

- «3,5 балла» по 7-уровневой шкале стилей управления (или 50%) по оценке реализуемых производственными руководителями стилей управления (оценка потенциала лидерства «по продуктивности управления»).

Остается только согласиться с авторами проведенного исследования, что производственный менеджмент в анализируемых энергетических компаниях по всем трем составляю-

щим лидерства сегодня «не дотягивает» до современных требований технологического уклада информационной (инновационной) экономики.

Механизмом решения этой проблемы, которая касается не только производственного менеджмента анализируемых энергетических предприятий отрасли, но и многих других отраслей страны, является активное повышение уровня культуры управления и квалификации сотрудников и их руководителей, прежде всего на основе ознакомления с источниками информации, как доступными для самосовершенствования всему производственному менеджменту компаний, так и путем нахождения для себя и под конкретные задачи иных дополнительных источников информации. Наиболее важным при этом является обеспечение руководителями организаций необходимых условий для всестороннего использования и развития личного и группового потенциала персонала в процессе достижения поставленных целей на основе вовлечения работников организации в различные формы инновационного процесса обучения – коучинги, наставничество, тренинги и др.

Литература

1. Окорочков В.Р., Тимофеева А.А., Клементьев Г.А. Управление организацией в меняющемся мире.– СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012.– 362 с.
2. Основы наукоемкой экономики (Знания – Креативность – Инновации). Учебник / Под ред. д.э.н., проф. И.А. Максимцева.– М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010.– 456 с.
3. Трифонова Н.В., Швецова О.А. Мотивация персонала высокотехнологичных производств // Пром-Инжиниринг. Труды II международной научно-технической конференции.– Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016.– С. 484-489.
4. Жигач А. Помехи в работе. Факторы, которые снижают эффективность сотрудников петербургских компаний [Электронный ресурс] / Деловой Петербург.– Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2017/02/05/JEffektivnaja_nejektivnos
5. Брусакова И.А., Звонцов А.В., Швецова О.А. Подготовка инновационных инженеров для задач модернизации отечественного производства // Пром-Инжиниринг. Труды II международной научно-технической конференции.– Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016.– С. 500-504.
6. Окорочков В.Р., Окорочков Р.В. Лидерство. Наука и искусство управления людьми.– СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013.– 400 с.
7. Krogh G., Nonaka I., Rechsteiner L. Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework // Journal of Management Studies, 2012, Vol. 49, №1.– pp. 240-277.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ.– М.: Дело, 2002.– 704 с.
9. Дафт Р.Л. Уроки лидерства [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. И.В. Андреевой].– М.: Эксмо, 2008.– 480 с.
10. Де Миз К., Балабанова Н.В. Исследование лидерских компетенций: портрет глобального лидера // Менеджмент в России и за рубежом.– 2012. – №2.– С. 111-119.
11. Рахлин К. М., Серова О. Ю. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности / Менеджмент качества [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://quality.eup.ru/materialy9/potencial.htm>
12. Паули В.К., Чарышева С.Р. Оценка лидерского потенциала производственного менеджмента энергокомпаний // Академия энергетики.– 2015. – №6(68).– С. 24-33.

УДК 338.242

ФОРМИРОВАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СТРУКТУР – ОСНОВА РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Смирнова Наталья Валентиновна (eknauk@yandex.ru)

ФГБВОУ ВО «Военно-космическая академия имени А.Ф. Можайского»

В статье рассматривается роль вертикально интегрированных корпораций в качестве двигателей развития отечественной экономики. Показана актуальность вертикальной интеграции в условиях смены технологических укладов. Предложена структурная модель вертикально-интегрированной структуры, рассмотрены ее экономические и управленческие преимущества.

Ключевые слова: технологический уклад, экономический рост, вертикальная интеграция, НИОКР, отрасли, производство, канал сбыта, корпорация, управление, государственное участие.

Необходимость осуществления и поддержания экономического роста является первоочередной задачей для любой страны, в том числе и для России. Именно долгосрочный экономический рост является залогом экономиче-

ской безопасности страны, а значит и её военной, геополитической безопасности.

Источником экономического роста во многих странах Запада, в СССР была и остается промышленность, в основе которой лежат глубин-