

**Секция «Государственное и муниципальное управление»**

**ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ИННОВАЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Григорьянц Карина Сергеевна*

*Аспирант*

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет*

*государственного управления, Москва, Россия*

*E-mail: ksgmsu@gmail.com*

Проблема отношения процедур и методов принятия решений и управления инновационными процессами имеет несколько аспектов. Во-первых, необходимо обсудить, какими признаками характеризуются решения, которые по своей природе являются инновационными. Во-вторых, следует выявить факторы, влияющие на принятие решений в инновационной деятельности, в-третьих, проанализировать методы принятия инновационных решений.

Признаки инновационных решений могут быть представлены при их сравнении с решениями других типов. В этой связи можно выделить четыре типа решений.

1) Рутинные решения. Это обыденные решения, где любые инновации чаще всего запрещены (инструкции, наставления, предписывающие способ решения проблемы (алгоритм)).

2) Селективные решения. Здесь нередко требуется инициатива и свобода действий, но в ограниченных пределах, как возможность выбора одного из нескольких проверенных и надежных вариантов.

3) Адаптационные решения. Здесь менеджер должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. На адаптационном уровне обычно имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех менеджера зависит от его личной инициативности и способности выдвигать новые идеи. Подобные решения дают ответ на проблемы, в другой, новой форме, лежащие в иной плоскости. Адаптационные решения носят инновационный характер, обладают признаком креативности, но главным образом представляют собой новое, неожиданное сочетание известных элементов.

4) Инновационные решения. Эти решения ведут к новому, нестандартному, использованию организационных ресурсов и возможностей. Такая «нестандартность» вытекает из принципа неэргодичности Д. Норта [Норт, 2010 с. 39]: если ситуация с организацией и ее окружением всякий раз уникальна, то невозможно построить универсальную систему решения проблем, или же такая система будет содержательно бедна (попросту, наполнена банальными утверждениями). Как правило, решения на инновационном уровне носят стратегический характер и в своей совокупности определяют стратегию организации. Они оцениваются как эффективные в той мере, в которой оказалась эффективной стратегия организации. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, решения этого типа требуют какого-то совершенно нового подхода. Руководитель должен уметь диагностировать новые, незапрограммированные проблемы, решение которых зачастую требует развития способности нестандартно мыслить.

К факторам, влияющим на принятие решений в инновационной деятельности, можно отнести следующие: специализация организации (отрасль, сфера деятельности); ее

миссия, цели, заявленная стратегия; ее организационно-правовая форма; традиции и организационная культура; соответствие структуры поставленным задачам по инновационной деятельности; степень централизации управления и принятия важных решений; инновационный потенциал и интеллектуальный капитал организации; преобладающий стиль лидерства, уровень участия персонала в принятии решений; уровень доступа к финансовым и иным ресурсам. При общем осознании важности этих факторов, в научной литературе в настоящее время не предложены алгоритмы и правила для использования этих факторов с целью повышения качества инновационных решений.

Особенностью решений по управлению разработкой и внедрением инноваций является то, что они, как правило, носят нестандартный, незапрограммированный характер, поэтому являются рисковыми, принимаются в условиях высокого уровня неопределенности. К их характеристикам, кроме этого, относятся следующие: они направлены на производство новых товаров и услуг (или повышение качества уже существующих), что часто требует проведения реструктуризации, переопределения организационной миссии, целей и стратегии, одним словом, масштабных изменений. Такие изменения зачастую разрушают экономическое равновесие, вносят противоречия и неопределенность в экономическую динамику и тем самым вызывают сопротивление значительной части персонала организации. Особенность субъектов управления инновациями (т.е. лиц, принимающих решения по разработке и внедрению инноваций) в том, что помимо высокой квалификации и интеллектуальных способностей большое значение имеет способность менеджеров выдвигать новые идеи и работать в новых отраслях науки техники. Такие личные качества, как новаторство и инициатива, становятся важными факторами успешной работы [Лукичева, 2006, с. 287].

Методы принятия инновационных решений могут различаться в зависимости от той или иной фазы инновационного процесса. Так на фазе генерации инноваций могут применяться методы «мозгового штурма», морфологического анализа, ассоциаций и аналогий, синектики [Зуб, 2010, гл. 2]. Фаза отбора и разработки идей допускает использование методов моделирования, ситуационного анализа, многокритериальной оценки альтернатив, метода Дельфи. Фазы планирования, внедрения и анализа экономической эффективности инноваций предполагают использование методов составления инновационных программ и экономического анализа, широко применяющихся в управлении проектами. На заключительной фазе внедрения новаций используются методы оценки рентабельности инвестиций, степени удовлетворения спроса, различные методы моделирования, а также принимаются решения относительно создания системы контроля.

### **Литература**

1. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. М.: Форум. 2010.
2. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. М.: Омега-Л. 2006.
3. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ. 2010.

### **Слова благодарности**

*Конференция «Ломоносов 2011»*

Автор выражает благодарность и глубокое уважение научному руководителю, доктору философских наук, профессору кафедры теории и технологии управления Факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова Зубу Анатолию Тимофеевичу.