

Научная конференция «Наука и образование в современной России»

Инициатор проведения: "Российская академия образования", 15-18 ноября 2010 г., Москва

доклад на тему:

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

А.Н. АСАУЛ

Санкт-Петербургский государственный

архитектурно-строительный университет, Россия

В странах с развитой рыночной системой хозяйствования предпринимательство принято рассматривать с позиции принадлежности к классической или инновационной модели. Классическая модель описывает традиционное, консервативное предпринимательство, предполагающее максимальную отдачу ресурсов и управление объемами производства. Инструменты производственной политики классического типа отработаны поколениями промышленников и включают предприимчивость и готовность идти на строго дозированный риск, детальное знание дела, дисциплину труда и жесткие требования к наемным работникам. Основа инновационной модели - новаторство. Здесь на первый план выходят сменяемость продукции, готовность удовлетворить будущие запросы потребителей, ориентация на внедрение новшеств. Для компаний этого типа важно не только знание теории инноваций, но и проявление инновационной активности в сфере технологий, а также организации и управления компанией.

В современных условиях традиционные средства обеспечения конкурентоспособности предприятия уже не способны гарантировать долгосрочного преимущества на рынке. Например, экономию на масштабе и входные барьеры в отрасли можно преодолеть с помощью различных типов партнерства, уникальные продукты и технологии с легкостью воспроизводятся конкурентами. Поэтому огромное значение для долгосрочного сохранения конкурентных преимуществ предприятия и поддержания его инновационного потенциала играет внедрение нововведений в организационную структуру и систему управления предприятия. Внедрение организационно-управленческих инноваций является важным средством обеспечения высоких конкурентных позиций предприятия. Это обусловлено тем, что организационно-управленческие инновации носят индивидуальный характер для каждого субъекта хозяйствования.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованием вопросов внедрения инновационных технологий как фактора повышения конкурентоспособности предприятия занимались как отечественные, так и зарубежные ученые, в частности Амосов А [1], Литовченко С [6], Федоров А [7], Войнаренко М., Ерофеев П.Ю [3], Олейникова Л.Г., А.В. Череп [4] и др. Несмотря на разнообразие поднятых ими проблем, возникающих как на этапе разработки, так и внедрения инновационных продуктов в деятельность организации, недостаточно проработанными и такими, которые требуют дальнейших исследований, остаются вопросы внедрения инноваций в организационную структуру и систему управления предприятием.

Изложение основного материала исследования. Использование инновационных методов и способов организации предпринимательской деятельности помогает повысить уровень конкурентоспособности предприятий, способствует их выходу на качественно новый уровень, где новаторство и инновационная продукция играют ведущую роль при формировании стратегии развития предприятия и построения взаимоотношений с конкурентами.

Организационно-управленческие инновации (ОУИ) - это изменения в системе управления компанией с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности. Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим представлены на рис. 1.



Рис. 1. Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим [2].

Эффективность функционирования любой организационной системы зависит от взаимодействия ее отдельных частей при достижении составленных целей. В последние годы широкое распространение получают организационные механизмы, ориентированные на нововведения, которые обеспечивают более высокую гибкость компании. Такие механизмы необходимы в связи с тем, что функции управления инновационными

В теории управления принято выделять следующие виды ОУИ:

1. Организационные нововведения - освоение новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, изменение соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании. Между людьми в организации формируется густая сеть

горизонтальных и вертикальных связей, требующая четкой координации и регулирования. Этим и занимается система управления, с помощью которой принимаются и приводятся в исполнение решения, направленные на достижение поставленных корпорацией целей [1].

Объединение отдельных организационных систем в системно-интегрированный комплекс рассматривается с точки зрения топологической, структурно-функциональной и социально-экономической интеграции. Топологическая интеграция предполагает объединение проектных, общестроительных, специализированных, комплектующих, монтажных и пусконаладочных подразделений. При этом достигается интеграция управленческих функций и задач стратегического планирования, материально-технического снабжения, управления научно-техническим прогрессом и т. п. К топологической интеграции относится также интеграция внешняя - взаимосвязи организационной системы с поставщиками материалов, транспортными организациями, заказчиком, поставщиками оборудования. Целью такой интеграции является создание в системе рациональных материально-технических взаимосвязей. развитием рассредоточены по различным подразделениям в аппарате управления. В строительстве, где жизненный цикл проектов велик, такие формы особенно значимы. При внедрении этих механизмов создаются элементы матричной структуры, временные группы для решения конкретных проблем научно-технического характера. Для взаимодействия руководителей таких групп с функциональными службами налаживаются новые горизонтальные и диагональные коммуникации, которые накладываются на действующие связи в управлении. Это усложняет структуру компаний, приводит к дублированию функций и росту управленческих расходов. Поэтому матричные структуры могут рассматриваться только как один из возможных вариантов организации управления компанией [6].

Информация о нововведениях может поступать путем централизованного планирования (целевые программы, перспективные планы внедрения достижений науки и техники в производство) или через входящую научно-техническую информацию, служащую побудительным средством для принятия решения о внедрении новинки. Использование инноваций возможно только при наличии определенных ресурсов, точнее, их резервов, которые не участвуют в производстве и предназначены именно для экспериментальных целей. Инновационная экономика определяет связь жизненных циклов нововведений и систем управления в компании.

Структурно-функциональная интеграция предполагает рассмотрение иерархического взаимодействия отдельных частей в общем комплексе. Основной проблемой является создание организационного и экономического механизмов такого взаимодействия с целью обеспечения высокой общей надежности функционирования системы, организации рациональных информационных потоков.

Социально-экономическая интеграция связана с обеспечением оптимальных форм организации производства и управления, эффективных связей в этой системе и перестройкой характера труда управленческих работников - по мере автоматизации управления творческие аспекты работы должны превалировать над рутинными. Здесь особую роль должны сыграть инновации ресурсов.

2. Управленческие нововведения реализуются через структурно-функциональный интерес, изменение технологий и организации процесса управления, методов работы аппарата управления.

Управленческая деятельность является одной из самых сложных. Она складывается из серии самостоятельных управленческих функций:

- 1) планирование - разработка программы, процедуры ее осуществления, графиков выполнения, анализ ситуаций, определение методов достижения целей;
- 2) организация - проработка структуры предприятия, осуществление координации между структурными подразделениями;
- 3) мотивация - стимулирование усилий всех работников на выполнение поставленных задач;
- 4) координация;
- 5) контроль [5].

Усложнение современного производства добавило еще две управленческие функции: инновационную, связанную с освоением и внедрением новейших достижений в области техники и технологии, методов организации и управления людьми и маркетинговую, выражающуюся не только в продаже производимых товаров, но и в проведении исследований и разработок, влияющих на реализацию товаров, закупку сырья, производство, сбыт, послепродажное обслуживание.

В основе системы управления компанией лежит ряд общих принципов. Наиболее важными среди них являются:

- а) централизации управления - сосредоточение стратегических и наиболее важных решений в одних руках. К достоинствам централизации относятся: принятие решений теми, кто хорошо представляет работу компании в целом, занимает высокие должности, имеет обширные знания и опыт; устранение дублирования в работе и связанное с этим снижение общих управленческих расходов; обеспечение единой научно-технической, производственной, сбытовой, кадровой политики и т. п. Недостатки централизации заключаются в том, что решения часто принимают лица, плохо знающие конкретные обстоятельства; затрачивается много времени на передачу информации, а она сама теряется; менеджеры низшего звена управления практически устраняются от принятия решений, подлежащих исполнению. Поэтому централизация должна носить умеренный характер;
- б) децентрализации - делегирование нижестоящему органу управления компанией, структурному подразделению, должностному лицу полномочий, свободы действий, прав принимать в определенных рамках решения или отдавать распоряжения от имени всей компании или подразделения. Это связано с ростом масштабов производства и его усложнением, когда не только один человек, но и целая группа лиц не в состоянии определять и контролировать все решения, а тем более выполнять их. Децентрализация имеет множество достоинств, в числе главных: возможность быстрого принятия решений, привлечения к этому менеджеров среднего и низшего уровней; отсутствие необходимости разработки детальных планов; ослабление бюрократизации. В то же время при децентрализации возникает недостаток информации, что неминуемо сказывается на качестве принимаемых решений; меняются масштабы мышления и сужается круг интересов менеджеров - в этих условиях чувства могут взять верх над разумом; затрудняется унификация правил и процедур принятия решений, соответственно увеличивается время на согласования [3]. Чем выше степень децентрализации, тем значительнее независимость, самостоятельность низовых подразделений, которая может привести к дезинтеграции и сепаратизму. Вот почему децентрализацию можно допускать лишь в определенных пределах. Крупная компания должна быть в большей степени

децентрализована, ибо количество решений, которые приходится принимать в центре, и число их согласований нарастают в геометрической прогрессии и в конце концов превышают технические возможности управленческой системы, выходя из-под контроля. Потребность в децентрализации возрастает и в территориально разбросанных организациях, а также в неустойчивой и быстро меняющейся среде, когда зачастую просто не хватает времени для согласования действий с центром. Наконец, степень децентрализации зависит от опыта и квалификации руководителей и сотрудников подразделений. Чем опытнее и квалифицированнее люди на местах, тем больше прав им можно дать, возложить на них большую ответственность, поручить самостоятельно принимать сложные решения;

в) координации деятельности структурных подразделений и сотрудников компании. В зависимости от обстоятельств координация возлагается на сами подразделения, совместно разрабатывающие необходимые мероприятия, а может быть поручена руководителю одного из них, который становится первым среди равных. Однако, чаще всего координацию осуществляет специально назначенный руководитель, располагающий аппаратом сотрудников и консультантов;

г) использования человеческого потенциала заключается в следующем:

-основная масса решений принимается не руководителем или главным менеджером в одностороннем порядке, а сотрудниками тех уровней управления, на которых решения должны быть выполнены;

-исполнители сориентированы прежде всего на четко ограниченные сферы действия, полномочия и ответственность, а не на прямые указания сверху;

-вышестоящие инстанции решают только те вопросы и проблемы, решение которых нижестоящие не в состоянии или не имеют права брать на себя;

д) эффективного использования. В сферу влияния бизнеса входит целый комплекс сопутствующих видов деятельности. Специалистов, их выполняющих, называют сателлитами бизнеса, т. е. его спутниками, помощниками. Они способствуют связям компании с внешним миром: контрагентами и государством в лице его многочисленных органов и учреждений [2].

Бизнес развивается в пространстве формальных институтов. Последние в зависимости от широты действия представлены законами и другими нормативными актами, распространяемыми на всех или большую часть рыночных агентов, а также контрактами, регулирующими действия узкого круга участников определенной сделки. Такие формальные институты устанавливаются и поддерживаются органами государственной власти. Они могут соответствовать потребностям бизнеса, создавать благоприятные возможности для его функционирования и развития, а могут, наоборот, стать тормозом для предпринимательской активности. В этом случае бизнес находит альтернативную регулируемую систему в виде неформальных институтов общего действия (социальные нормы) или локального (сделки на основе неформальных договоренностей). Спектр регулирующих институтов рынка достаточно широк [4].

Бизнес остается регулируемым процессом даже в случае полного или частичного игнорирования формальных институтов. Если цена подчинения закону кажется бизнесу неоправданно высокой, он начинает оплачивать пребывание вне закона, уходит «в тень». Теневые способы ведения диалога с властью становятся средством регулирования и в тех

ситуациях, которые должны решаться с помощью формальных законодательных норм, если механизм применения этих норм четко не отработан. Например, нередко предпринимателям и организациям приходится использовать неформальные связи с государственными чиновниками, чтобы добиться исполнения закона. В этом случае потери несут и государство, и бизнес. Для государства - это потери в области налогов и рост коррумпированности государственного аппарата, что делает его неуправляемым и не способным решать государственные задачи. Бизнес, в свою очередь, лишается возможности защищать права собственности силами государственной власти, а также перспектив и инновационных стимулов. Именно поэтому по мере становления рыночной экономики усиливается потребность бизнеса в благоприятном регуляторном поле и формальных институтах, позволяющих сделать цену легальности соответствующей качеству и оперативности государственных услуг. Для этого необходимы механизмы и процедуры участия бизнеса в выработке и корректировке решений, принимаемых государственной властью.

3. Экономические нововведения характеризуются изменениями в финансово-экономической сфере, в том числе в ценообразовании, совершенствовании оплаты труда и оценки результатов деятельности персонала.

В качестве экономических нововведений можно привести систему создания резервов. Так, например, выполнение заказов на строительную продукцию в установленный срок зачастую осложняется так называемыми внутренними и внешними сбоями в системе. Для их ликвидации необходимо создание материальных, трудовых и технических резервов с целью компенсации возникающих отклонений. Система резервирования необходима также в условиях инновационного развития строительной компании для создания предпосылок отработки и опытно-экспериментального производства принципиально новой продукции, что позволит гибко реагировать на инновации в строительном производстве.

Не менее важным является создание системы управления затратами. Определение затрат и результатов деятельности, а также их сопоставление и есть суть экономики строительной организации. Эффективность ее работы можно оценить только путем соизмерения затрат и результатов, которые, как правило, подразделяются на производственные и экономические (финансовые).

4. Социальные нововведения необходимы для активизации человеческого потенциала компании путем совершенствования корпоративной культуры, представляющей систему общепринятых в компании и оберегаемых ее членами культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрикорпоративных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Система данных постулатов находит свое выражение в спонтанно сложившихся или осознанно культивируемых компанией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах. Организационная (корпоративная) культура, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты. Каждая организация имеет свои ценности и принципы, на которых они базируются.

«Мягким», но эффективным способом стимулирования роста инновационной восприимчивости компании и активности персонала является формирование корпоративной инновационной культуры - системы норм и ценностей, обеспечивающей высокий уровень восприятия, инициации и реализации инноваций.

Результаты исследования Ассоциации менеджеров (рис. 2) показали, что более половины респондентов (55 %) отмечают необходимость активизации инновационной политики компании в целом [6].



Рис. 2. Меры, способствующие успешному внедрению ОУИ в российских компаниях, % от общего числа ответов респондентов. Примечание: Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

При этом руководители подчеркивают значимость развития корпоративной культуры для успешного внедрения ОУИ в российских компаниях. В частности, 54 % респондентов отметили необходимость широкой внутренней кампании по разъяснению сотрудникам сути предлагаемых ОУИ, а 39 % выделили роль предварительного обсуждения управленческих инноваций в организации [6].

5.Маркетинговые нововведения связаны с новыми формами и методами продвижения продуктов на рынке, улучшением взаимоотношений с клиентами, новыми подходами. Например, при новом маркетинговом подходе на первый план выступает тот факт, что потребители нуждаются не в новом продукте, а в новых выгодах от него. Поэтому важно видеть различие между идеей товара и концепцией его позиционирования для потребителей. Идея товара - это новое благо или функциональная услуга, предложенная на рассмотрение. Концепция позиционирования относится к сфере выбора целевого рынка и выгодного предложения. Стратегии позиционирования большинства изделий значительно отличаются друг от друга. По сути, каждое успешное нововведение означает изобретение не только идеи товара, но и новой концепции его позиционирования [7].

6.Юридические нововведения связаны с корпоративным нормотворчеством и совершенствованием корпоративных актов, регулирующих все виды деятельности компании.

7.Корпоративные нововведения проявляются в корпоративном поведении и управлении конфликтами. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности организации и на ее способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. Совершенствование корпоративного поведения в

Российской Федерации необходимо для увеличения потока инвестиций во все сферы экономической деятельности как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов.

Многие специалисты рассматривают управление конфликтом как его перевод в рациональное русло, осмысленное воздействие на поведение социальных субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов; ограничение противоборства рамками конструктивного влияния.

Лучшими руководителями, способными решать задачи по инициации и реализации ОУИ, являются креативные, открытые изменениям и инновационно восприимчивые сотрудники компании. Для многих российских менеджеров это весьма сложная задача, поскольку российские компании, как правило, построены по лидерскому типу, где роль первого руководителя - абсолютно решающая, а инициатива в осуществлении инноваций рассматривается как «покушение на руководство» и стремление к «захвату власти».

Выводы. Для российской организационной культуры характерно отсутствие главного ресурса управленческих нововведений - профессиональной команды менеджеров. Авторитарный стиль руководства либо не позволяет сформировать команду из наиболее квалифицированных специалистов (которые потенциально в своей области могут быть более компетентными, чем руководитель), либо ограничивает инициативу членов команды.

Изучение успешной практики российских и зарубежных компаний позволило определить основные этапы разработки и внедрения ОУИ:

1. Сбор информации о нововведениях для определения целесообразности их осуществления. С этой целью компании участвуют в выставках, презентациях, семинарах, обращаются в консультационные фирмы. Поиск нововведений в управлении осуществляется как в условиях кризиса, так и при стабильной экономической ситуации. В первом случае поиск будет коротким и ограничится первой удачной альтернативой, а во втором случае он может стать длительным, и окончательное решение будет основано на сравнении достоинств и недостатков множества альтернативных вариантов.

2. Предварительный отбор нововведений по определенным критериям. Инициатор нововведений в управлении (например, собственник бизнеса) может напрямую не влиять на процесс их принятия и внедрения, однако именно он оценивает предлагаемые ОУИ, их основные характеристики и свойства, которые, по существу, являются критериями отбора. При этом основным критерием будет экономическая эффективность инноваций - прибыль или экономия, получаемые компанией в результате совершенствования системы управления.

3. Принятие решения о применении инноваций в управлении. Как показали исследования Ассоциации менеджеров, решения о внедрении ОУИ принимают собственники (учредители) компаний (51 % респондентов) и близкий к ним высший исполнительный орган (46 % опрошенных). Нововведения, затрагивающие определенные направления внутриорганизационной работы, находятся в сфере компетенции руководителей подразделений, а также лиц, участвующих в разработке нововведений. Это отмечают 36 % респондентов. Если инновации создаются в рамках компании, то для их разработки и внедрения могут формироваться подразделения, охватывающие цикл разработка - внедрение - сопровождение нововведений в управлении.

4. Внедрение, использование и сопровождение нововведения в управлении. Для внедрения ОУИ необходимо определить уровень восприимчивости к ним компании, при этом быстрота реакции на нововведения становится дополнительным фактором усиления конкурентных преимуществ компании на рынке.

Чтобы эффективно использовать ОУИ, менеджмент компании должен определить критерии, на основании которых отбираются, анализируются и оцениваются инновации. К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого нововведения относятся:

- применение при его разработке научных подходов;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого нововведения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки нововведения;
- использование методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого нововведения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов и многовариантности нововведений;
- правовая обоснованность управленческого нововведения;
- автоматизация процессов сбора и обработки информации, разработки и реализации нововведения;
- разработка системы мотивации персонала на повышение эффективности нововведения;
- наличие механизма реализации нововведения.

Выполнение всех перечисленных условий является сложной и дорогостоящей задачей и целесообразно только для рациональных управленческих нововведений по дорогостоящим объектам (проектам). В настоящее время в российской экономике наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий, повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

Литература:

1. Амосов А. Вопросы перехода к инновационному типу воспроизводства / А. Амосов // Экономика. - 2008. - № 5. - С. 23-32.
2. Асаул А.Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул. - СПб. : АНО ИПЭВ, 2008. - 246 с.
3. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А. Н. Асаул, М. П. Войнарченко, П.Ю. Ерофеев. - СПб. : Гуманистика, 2004. - 448 с.

4. *Войнаренко М.П.* Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки : монографія / М.П. Войнаренко, А.В. Череп, Л.Г. Олейшкова, О.В. Череп. - Хмельницький : ХНУ, 2010. - 444 с.

5. О стратегии развития России до 2020 года: выступление Президента РФ В. Путина на расширенном заседании Государственного совета // [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.edinros.ru/print.html?id=127560>.

6. Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях: национальный доклад ; под ред. С. Е. Литовченко. - М. : Ассоциация менеджеров, 2008. - 118 с.

7. *Федоров О.В.* Перспективы и условия внедрения новшеств / О.В. Федорова. - М. : ИНФРА-М, 2007.- 324 с.