

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ НОВОВВЕДЕНИЕ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЗАПУСКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИННОВАЦИЯМИ

Мещеряков И.Г.¹, Сюрюн А.В.²

¹ФГБОУ ВПО «Санкт Петербургский Государственный архитектурно-строительный университет», Санкт-Петербург, Россия (190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4), e-mail: espi@spbgasu.ru

²ФГБОУ ВПО «Тувинский государственный университет», Кызыл, Россия (667000 г. Кызыл, ул. Ленина, 5), e-mail: fppktuv@mail.ru

Рассмотрены основные направления по созданию (заимствованию) и внедрению организационных инноваций. Процесс создания (заимствования) и внедрения организационных инноваций должен носить непрерывный характер. Для обеспечения непрерывного характера использования организационных нововведений необходимо применять механизмы стратегического, среднесрочного и текущего планирования по всем направлениям деятельности компании, которые порождают потребности в инновациях данного типа. Подтверждается тезис о том, что современная производственно-коммерческая деятельность с ее динамикой для (как минимум) удержания приемлемого уровня эффективности и обеспечения долголетия компании требует создания механизмов особого мониторинга, анализа и планирования организационных инноваций или, иными словами, подсистемы управления организационными инновациями. Доказано: одним из важнейших условий эффективного использования организационных инноваций является применение проектной организации и проектного управления процессом создания и внедрения инноваций.

Ключевые слова: Организационное нововведение, механизм управления организационными инновациями, технические инновации, проектное управление.

ORGANIZATIONAL INNOVATION – THE NECESSARY CONDITION OF START OF THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL INNOVATIONS MECHANISM

Mescheryakov I.G., Syuryun A.V.

¹«Saint-Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering», Saint-Petersburg, Russia (190005, 2-nd Krasnoarmeiskaya St. 4, St. Petersburg, Russia)

²The Tuvan State University, Kyzyl, Russia (667000, Lenina st., 5, Kyzyl, Russia), e-mail: fppktuv@mail.ru

The main directions on creation and introduction of organizational innovations are considered. Process of creation (process of loan) and introduction of organizational innovations has to have continuous character. It is necessary to apply mechanisms of strategic, medium-term and routine planning to ensure continuous nature of use of organizational innovations on all activities of the company which generate special needs for innovations of this type. The thesis that modern production and commercial activity with its dynamics for (at least) deduction of acceptable level of efficiency and ensuring longevity of the company demands creation of mechanisms of special monitoring, the analysis and planning of organizational innovations or, otherwise, a subsystem of management of organizational innovations is confirmed. It is proved: one of the most important conditions of effective use of organizational innovations is application of the design organization and project management of creation and introduction of innovations.

Keywords: Organizational innovation, mechanism of management of organizational innovations, technical innovations, project management.

Введение

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 [3 стр.113]. Работа по созданию (заимствованию) и внедрению организационных инноваций может и должна осуществляться по трем

направлениям. В основе каждого из которых лежит прекращение роста эффективности производственно-коммерческой деятельности компаний, а иногда и ее снижение.

Первое направление, связанное с работой по созданию (заимствованию) и внедрению организационных инноваций, характеризуется тем, что эти инновации выступают в качестве основного инструмента повышения эффективности функционирования компании, но их использование требует применения специальных технических новшеств, часто разрабатываемых именно для них [10]. Ярким примером таких организационных нововведений является переход от традиционной торговли к супермаркетам самообслуживания. Новая форма организации розничной торговли требует специальных технических средств: холодильников, стеллажей, весов, внутреннего транспорта, фасовочных и упаковочных машин и т. п., без которых она в принципе не применима.

Второе направление, связанное с работой по созданию (заимствованию) и внедрению организационных инноваций, характеризуется тем, что организационные нововведения являются следствием внедрения технических инноваций. К таким инновациям относятся, например, существенные изменения в производственной структуре строительной или промышленной компании, ведущие к изменениям в ее оргструктуре в целом и т. п. [4, 5]

Третье направление, связанное с работой по созданию (заимствованию) и внедрению организационных инноваций характеризуется тем, что организационные нововведения оказываются самостоятельными, не требующими технического сопровождения и не являющимися следствием технических инноваций. К таким относятся, например, использованный в свое время компанией IBM метод стимулирования творческой активности персонала, названный методом «управляемой анархии»

Основная часть

Рассмотрим более детально содержание каждого из трех направлений деятельности по использованию организационных инноваций. Что касается первого и третьего направлений, то на практике при снижении (неросте) эффективности руководство компаний обычно на начальном этапе усиливает административные механизмы управления. Чаще всего это приводит к ощутимой интенсификации труда управленцев, но не к росту эффективности [7]. Интенсификация труда менеджеров является дополнительным и немаловажным стимулом к преодолению «организационной инерции» и использованию организационных инноваций. Осуществление такого шага требует накопления «критической массы» негатива, которая приводит к пониманию того, что «косметическими» мерами исправить ситуацию невозможно и что дополнительные усилия менеджеров более целесообразно направить не на бесполезные попытки администрирования и «ручного» управления, а на использование организационных инноваций. Но очевидно, что на принятие такого решения, исключающего

влияние на него случайных, разовых падений показателей эффективности и сопровождающегося возрастанием нагрузок на руководителей, на проведение разработки и внедрения организационных инноваций затрачивается значительное время, исчисляемое годами. Практика показывает, что срок, исчисляемый с момента ощущения руководством первых симптомов ухудшения в деятельности компании до получения положительных результатов от внедрения организационной инновации, не может быть меньше трех лет, а средний интервал измеряется пятью годами. Во многих случаях процессы, связанные с организационными инновациями, могут осуществляться на протяжении семи и более лет. Такой срок характерен для первого случая, когда для использования организационных нововведений нужна существенная техническая поддержка. Очевидно, что в условиях современной, сложной и динамичной хозяйственной среды, причем как внешней, так и внутренней (например, неизбежное изменение на протяжении значительного времени состава сотрудников компании), такие сроки «капитального ремонта» или «модернизации» организационного устройства компании являются неприемлемыми [1, 2]. Запоздалые (стагнация либо снижение эффективности уже начались) и длительные, с высокой степенью новизны и масштабные по охвату организационных характеристик организационные нововведения могут усилить начавшейся кризис. Топ-менеджеры и консультанты по управлению приравнивают периоды резких и существенных организационных изменений в устройстве компаний к кризисной ситуации [6, 9]. Именно поэтому в международных системах менеджмента качества предусматривается наличие нормативных документов, регламентирующих правила деятельности компании в условиях кризисных ситуаций, в том числе, при использовании новых форм и механизмов в ее «устройстве» и функционировании, т. е. организационных инноваций. Постепенное накопление «критической массы» организационных проблем, по существу, является неизбежным, объективным моральным старением «устройства» организации, т. к. в ней, хотим мы того или нет, как минимум, протекают процессы ротации кадров, изменяется их профессиональная структура, ослабевают действующие стимулы и т. п. Практика позволяет утверждать, что в компаниях, ориентированных на свое долголетие, должна действовать система специального и непрерывного мониторинга интенсификации потребности в организационных нововведениях. Постоянная диагностика позволит не доводить организационное отставание (старение) компании до критического состояния, сократить время разработки и внедрения организационных нововведений и минимизировать затраты ресурсов, а также снизить риски усиления кризисной ситуации.

Второе из трех направлений деятельности по использованию организационных инноваций характеризуется тем, что потребность в них является следствием использования

технических инноваций. Сколько-нибудь масштабное внедрение технических инноваций зачастую требует использования организационных нововведений. Вторым важным выводом заключается в том, что план применения технических инноваций должен содержать и план организационных изменений (внедрения организационных нововведений).

Технические инновации, в отличие от организационных, требуют значительных инвестиций, которые, в следствии своих масштабов, вкладываются в компанию далеко не всегда одновременно. Инвестиционный период часто растягивается на несколько лет и поэтому номенклатурно-продуктовая и технико-технологическая базы деятельности компании изменяются постепенно. На начальных этапах «старая» организация «выдерживает» эти изменения и на субъективном уровне создается иллюзия, что они не понадобятся вовсе. Однако, по мере накопления нового качества, в первую очередь, в технико-технологической базе, становится очевидным то, что объект управления существенно изменяется по разным параметрам и организационные изменения в нем становятся неизбежными [8]. Наряду с этим становится очевидным и тот факт, что субъект (система) управления потеряла свою адекватность относительно объекта управления и, соответственно, требует реорганизации. Например, осуществляемый в настоящее время на передовых машиноприборостроительных предприятиях переход от специализированного оборудования к универсальным обрабатывающим центрам в сфере металлообработки ведет к сокращению станочного парка на порядок и более; и переход на сервисное, а значит внешнее обслуживание такого оборудования существенно сокращает численность основного и вспомогательного персонала, превращает крупные цеха в небольшие по численности оборудования и персонала участки, а также позволяет ликвидировать некоторые вспомогательные и обслуживающие подразделения. Существенным образом меняются механизмы подготовки производства, его планирования, оплаты труда. Предприятия осуществляют переход на бесцеховую производственную структуру, от сдельной к повременно-премиальной системе оплаты труда станочников и т. д.

Более длительным и скрытым от наблюдения является процесс изменения номенклатуры производимой продукции и, соответственно, требуемого перечня деталей-операций. Так, например, организованные когда-то по предметно-замкнутому принципу обрабатывающие цеха становятся все в большей степени технологически специализированными, что ведет к росту масштабов кооперированных связей между ними, усложнению процессов внутризаводского планирования и диспетчирования, применению механизмов реализации указанных функций, иного состава субъектов управления, иной организации их взаимодействия и т. д., т. е. применения организационных нововведений. Приведенные примеры подтверждают тезис о том, что современная производственно-

коммерческая деятельность с ее динамикой для (как минимум) удержания приемлемого уровня эффективности и обеспечения долголетия компании требует создания механизмов особого мониторинга, анализа и планирования организационных инноваций или, иными словами, подсистемы управления организационными инновациями.

Для осуществления процессов мониторинга, анализа и планирования использования в жизнедеятельности компании организационных инноваций, необходимо решить две задачи:

- создать субъект управления организационными инновациями, рационально вписав его в систему управления компаний;
- наделить его действенными инструментами по реализации вверенных ему функций.

При этом, необходимо добиться того, чтобы его деятельность осуществлялась не от случая к случаю, а стала непрерывной, естественной составной частью системы управления компаний. Таким образом, для запуска механизма управления организационными инновациями, необходимо внедрить базовое организационное нововведение.

Сложность последней задачи заключается в том, что субъект управления организационными инновациями (служба, отдел), во-первых, неизбежно отнимает часть полномочий у действующих подразделений, которые так или иначе занимаются развитием, изменениями в своих подсистемах (сферах деятельности), а во-вторых, становится для них, пусть и функциональным, но руководящим субъектом, заставляющим их менять устоявшуюся организацию, привычные приемы работы и т. п. Поскольку организационные инновации проистекают из разных причин и требуют для своего использования разных условий, то планы по их разработке (заимствованию) и внедрению затрагивают (либо на начальных, либо на конечных этапах деятельности) целый ряд служб компании, обуславливая их участие в этом процессе, часто меняя их видение развития и необходимых изменений.

Речь идет о комплексной службе, которая могла бы планировать, а значит осуществлять мониторинг, анализ, оперативную работу и контроль по всем направлениям инновационной деятельности:

- собственно организационным инновациям;
- организационным инновациям, требующим технической поддержки;
- организационным инновациям, вытекающим из продуктовых и технологических (технических) инноваций.

Очевидно, что такая служба, назовем ее службой развития, должна иметь в своем составе сильных специалистов (подразделения) по вопросам техники и технологии, маркетинга, стратегического планирования, бизнес-планирования, экономики и финансов, управления персоналом, т. е. дублировать деятельность многих служб, но не в текущем, а в

перспективном плане, меняя организацию и механизмы их работы, объединяя их деятельность.

Мониторинг, анализ, планирование и контроль служба развития может осуществлять в форме текущей работы по заранее определенным параметрам и характеристикам деятельности других служб. Однако, принятие решений по внедрению организационных инноваций должно осуществляться коллегиально, в рамках определенной первым лицом компании решающей группы, а непосредственное внедрение может осуществляться специальным временным коллективом – проектной группой, состоящей как из специалистов тех служб, в которые внедряются организационные инновации, так и специалистов службы развития.

Одним из важнейших условий эффективного использования организационных инноваций является применение проектной организации и проектного управления процессом создания и внедрения инноваций, в том числе и организационных.

Заключение

Исходя из анализа основных принципов и подходов к использованию в практике функционирования компаний организационных инноваций, следует констатировать следующее:

- а) в условиях динамичной внешней и внутренней среды компании роль и значение организационных нововведений значительно возрастает;
- б) процесс создания (заимствования) и внедрения организационных инноваций должен носить непрерывный характер;
- в) для обеспечения непрерывного характера использования организационных нововведений необходимо применять механизмы стратегического, среднесрочного и текущего планирования по всем направлениям деятельности компании, которые порождают потребности в инновациях данного типа;
- г) для осуществления непрерывного и комплексного планирования использования организационных инноваций необходимо наладить процессы мониторинга и анализа тех причин, которые прямо или косвенно порождают потребности в организационных нововведениях с обеспечением последующего контроля за результатом работы по их разработке (заимствованию) и внедрению в практику работы компании;
- д) реализовать указанные направления деятельности и соответствующие функции может лишь специальный, комплексно организованный субъект управления - служба развития;
- е) служба развития должна обеспечивать разработку (заимствование) и внедрение организационных инноваций только в кооперации с другими заинтересованными службами

компании, что предполагает использование проектной формы организации и управления инновационной деятельностью;

ж) необходимо создание службы развития и инструментов ее деятельности (мониторинг, анализ, планирование, оперативное управление, контроль), особое место среди которых занимает создание проектной организации и управление инновационной деятельностью, что само по себе является работой по созданию и внедрению важнейших, первостепенных, носящих базовый характер организационных инноваций в компании. Их формирование и использование - переход на путь стратегии непрерывного инновационного развития компании.

Учет приведенных базовых положений позволит более предметно подойти к использованию организационных инноваций в разрезе их типологических групп.

Список литературы

1. Асаул А.Н. Высокотехнологический комплекс: определение экономического роста страны // Экономическое возрождение России. – 2008. - № 3. – С.3-7.
2. Асаул А.Н. Проблемы инновационного развития отечественной экономики // Экономическое возрождение России. – 2009. - № 4. - С. 3-6.
3. Введение в инноватику / А.Н. Асаул, В.В. Асаул, Н.А. Асаул, Р.А. Фалтинский – СПб: АНО ИПЭВ, - 2010, - 280 с.
4. Грахов В.П., Лекомцева Е.Ю. Стратегическое планирование инновационных проектов // Вестник Ижевского государственного технического университета. - 2012. - № 2. -С. 75-77.
5. Грахов В.П., Симакова У.Ф. Стратегия инновационного развития кафедры «Промышленное и гражданское строительство» // Вестник Ижевского государственного технического университета. - 2013. - № 3 (59). - С. 196-200.
6. Инновационно-инновативное развитие России / А.Н. Асаул, В.Б. Перевязкин, М.К. Старовойтов. – СПб.: СПбГАСУ, 2008. – 192 с.
7. Малое инновационное предпринимательство / А.Н. Асаул, Б.М. Капаров. – СПб.: СПбГАСУ, 2008. – 128 с.
8. Оценка собственности. Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности: учебник / А. Н. Асаул, В. Н. Старинский, М. И. Кныш, М. К. Старовойтов. - СПб.: АНО «ИПЭВ», 2010. - 300 с.
9. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.

10. Управление фирмой на основе разработки стратегией ее развития / А.Н. Асаул, И.В. Денисова, Ю.Л. Матвеев, В.И. Фролов. – СПб, 2003.

Рецензенты:

Иванов С.Н., д.э.н., профессор, заведующий сектором аграрного строительства Международной академии инвестиций и экономики строительства, г.Москва.

Асаул А.Н., д.э.н., профессор, АНО «Институт проблем экономического возрождения», г.Санкт-Петербург.