

УДК 338

Доцент О.Н. Киселева

(Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина)

кафедра прикладной экономики и управления инновациями.

тел. 89272233977.

E-mail: o.kirichenko@rambler.ru

Assistant Professor O.N. Kiseleva

(Saratov State Technical University named after Gagarin Yu. A.)

Department of applied economy and management of innovations.

phone 89272233977.

E-mail: o.kirichenko@rambler.ru

Особенности организационно-управленческих инноваций на отечественных предприятиях

The features of the management innovations on the domestic enterprises

Реферат. Статья посвящена проблеме использования организационно-управленческих инноваций для повышения эффективности системы управления отечественными предприятиями. Актуальность проблемы повышения конкурентоспособности российских предприятий в сложившихся экономических и политических условиях определяет необходимость поиска решений, реализация которых обеспечит устойчивое положение на рынке отечественных производителей. Основным направлением обеспечения конкурентоспособности на сегодняшний день является инновационная деятельность. Однако производство новой продукции и внедрение новых технологий производства являются не единственным решением. Для достижения положительных результатов инновационной деятельности важно обеспечить соответствие действующей системы управления предприятий новым условиям хозяйствования. Инструментом повышения эффективности систем управления отечественных предприятий являются организационно-управленческие инновации, с внедрения и реализации которых и необходимо начинать процесс инновационного развития. На основе практического опыта автором выделены присущие организационно-управленческим инновациям особенности. К ним относятся: малая изученность проблемы нетехнологических форм инноваций, низкая стоимость разработки и внедрения по сравнению с затратами на продуктовые и технологические формы инноваций, отсутствие возможности объективной оценки эффекта от внедрения и реализации, зависимость от качеств и способностей руководителя, возможность получения эффекта в короткое время. Указанные особенности могут как «помогать» распространению организационно-управленческих инноваций среди отечественных предприятий, так и «тормозить» данный процесс. Так, возможность получения положительного эффекта в короткое время и при невысоких (по сравнению с продуктовыми и технологическими формами) затратах, несомненно, способствуют быстрой диффузии нетехнологических форм инноваций в системы управления предприятий, даже в условиях кризиса. Отсутствие достаточных знаний об организационно-управленческих инновациях и их зависимость от качеств и способностей руководителя, инициировавшего процесс внедрения, наоборот, негативно влияют на процесс внедрения.

Summary. The problem of the use of the management innovations for the increase of the management system effectiveness of the domestic enterprises is considered in the article. The topical character of the problem of increase of competitiveness of Russian enterprises in the current economic and political environment determines the need to find solutions. The implementation of these solutions will ensure a stable position on the market of the domestic producers. The innovative activity is the main direction of the guarantee of the competitiveness today. However, the production of the new products and introduction of the new production technologies are not the only solution. It is important to ensure the current management system of enterprises to the new economic conditions to achieve positive results of the innovative activity. The management innovations are the instrument of the improving the management systems effectiveness of the domestic enterprises. The introduction and the implementation of the management innovations need to begin the process of innovative development. The author picks out the distinctive features of the management innovations on the basis of the practical experience. These are: the low level of study of the problem of the non-technological forms of the innovation, the low cost of development and implementation in comparison with the cost of product and technological forms of innovation, the lack of the ability to objectively assess the effect of the introduction and implementation, the dependence on the qualities and abilities of the manager, the ability to obtain the effect in a short time. These features can "help" the dissemination of the management innovations among the domestic companies, and "slow down" the process. So, the possibility of obtaining the positive effect in a short time and the low cost will contribute to the rapid diffusion of the non-technological forms of innovation in the management system of the enterprises, even in the crisis. The lack of sufficient knowledge about the management innovations and their dependence on the qualities and abilities of the manager are effect the implementation process negatively.

Ключевые слова: инновационное развитие, система управления, конкурентоспособность, организационно-управленческие инновации, отечественные предприятия

Keywords: innovative development, management system, competitiveness, management innovations, domestic enterprises

Вопросы инновационного развития уже на протяжении длительного времени вызывают дискуссии в научных и профессиональных кругах в нашей стране. Актуальность инноваций для отечественных предприятий никогда не вызвала сомнений. Однако, несмотря на поддержку со стороны государства, создание инфраструктуры для инновационной деятельности, формирование различных фондов поддержки российских инновационных предприятий, показатели инновационного развития отечественных предприятий по-прежнему остаются низкими, не достигающими целевых значений. Можно предположить, что одной из причин недостаточной результативности инновационной деятельности в России являлось превалирование на протяжении длительного периода времени в отечественной экономике роли сырьевого сектора над другими сферами народного хозяйства. Действительно, гораздо проще «пополнять» ВВП страны за счет добывающих и перерабатывающих (в первую очередь, нефтеперерабатывающих) отраслей, чем за счет инновационной продукции.

Однако сегодня на мировой сцене происходят действия, которые являются веской причиной отойти от роли «сырьевого придатка» и обратиться к вопросу инновационного развития со всей важностью. С одной стороны, в результате нарушения деловых отношений с европейскими партнёрами, наша страна оказалась в некоторой «изоляции» от передового европейского опыта. И не представляется возможным предсказать, когда ограничения будут сняты, а отношения восстановлены. С другой стороны, в сложившихся условиях ужесточилась конкурентная борьба на внутреннем рынке, где угроза исходит со стороны стран Азии и прежде всего – Китая.

Таким образом, для отечественных предприятий инновационная деятельность является уже не просто «модным» направлением, а жизненно необходимым. В России эффективность использования ресурсов в 2-3 раза ниже, чем в промышленно развитых странах Запада. Переломить эти тенденции посредством «догоняющего» развития невозможно.

На способность осуществления разработок и внедрения новых идей в производство влияет множество факторов. Среди них важное место занимает и возможность финансирования, и наличие необходимых производственных и технологических мощностей, и кадровый потенциал. Но важно выделить еще один существенный фактор, определяющий возможность осуществления инновационной деятельности, а именно: наличие соответствующей системы управления,

способной «воспринять» инновационные идеи и осуществить поддержку их реализации в жизнь. Как отмечают специалисты, необходимым условием для устойчивого развития предприятия является его управленческая устойчивость, под которой понимается скорость реагирования системы управления предприятием на внешние и внутренние воздействия [1]. По результатам экспертного опроса ведущих специалистов инвестиционно-строительного комплекса, эффективность управления компании является одним из основных факторов, влияющих на устойчивость компании (45 % в общем объеме ответов) [2]. Следовательно, для того, чтобы создать условия для развития на основе продуктовых и технологических инноваций, предприятие должно «привести в порядок» свою систему управления.

До сих пор на отечественных предприятиях имеют место принципы командно-административного управления, не соответствующие требованиям изменяющихся условий. На предприятиях действует механистическая структура, отвергающая возможность проявления инициативы и самостоятельности работников, их креативности в выполнении функций. Имеют место переизбыток административно-управленческого персонала (то ли в силу превалирования ручного труда, то ли в силу превалирования родственных связей), тогда как численность производственного персонала, и особенно молодых квалифицированных работников, сокращается. Центры влияния и полномочий смещаются с уровня руководителя, когда главный бухгалтер может ставить свои условия при определении направлений тех или иных платежей. И это далеко не все проблемы, характерные для системы управления отечественных предприятий. Соответственно, о каком развитии может идти речь, если имеют место такие факты, значительно снижающие эффективность действующей системы управления.

Одним из решений в сложившейся ситуации (в противовес прекращению деятельности) является оптимизация системы управления на основе организационно-управленческих инноваций. Последние представляют собой изменения в системе управления с целью повышения ее эффективности и обеспечения способности отвечать современным требованиям внутренней и внешней среды. Как указывают специалисты, это «новые управленческие технологии, новые административные процессы и организационные структуры» [3]. По мнению автора, именно с внедрения и реализации организационно-управленческих инноваций отечественным предприятиям необходимо начинать путь по направлению к иннова-

ционному развитию. Деятельность по разработке и внедрению продуктовых и технологических инноваций не сможет достигнуть требуемых результатов, если не будет обеспечена соответствующая управленческой базой. Кроме того, специалистами указывается, что экономическая эффективность управленческих инноваций может превосходить эффективность технологических инноваций при условии планомерного и целенаправленного их внедрения менеджментом компании [2]. Для удержания положения на рынке предприятие всегда должно «отзываться» на происходящие изменения в окружающей его среде. Характеристика настоящего времени такова, что изменения во внешней среде, в том числе и на рынке, происходят очень быстро. Соответственно, чтобы «успевать» реагировать на происходящие изменения, система управления предприятием должна обеспечить высокую скорость всех процессов внутри предприятия. Рыночные отношения, жесткая конкуренция, свойственные процессам глобализации мировой экономики, обуславливают необходимость переосмысления сложившихся ранее форм, принципов и методов управления и обращения к передовым, отличающимся от прежних. Другими словами, изменение условий функционирования определяет соответствующую трансформацию систем управления. Между внешней средой, организационным развитием и системами управления существует взаимное влияние друг на друга. Состояние внешней среды влияет на этап организационного развития, который, в свою очередь, предопределяет систему управления. Изменения технологий производства или запуск производства нового вида продукции/услуги не может быть осуществлено без соответствующих изменений в системе управления. Производство чего-то нового или по новым технологиям требует новых знаний, прежде всего в сфере управления.

Несмотря на очевидную актуальность вопроса повышения эффективности систем управления отечественных предприятий на основе организационно-управленческих инноваций, в настоящее время данный вопрос не так хорошо изучен как, к примеру, вопрос технологических форм инноваций. В настоящее время не существует определенной классификации нетехнологических форм инноваций, отсутствует методика их разработки и внедрения, нет системы показателей для определения степени их эффективности. Другими словами, отечественная наука сегодня не обладает необходимой теоретической и практической базой для развития и реализации организацион-

но-управленческих инноваций на отечественных предприятиях. Даже определение термина «инновация» в первую очередь рассматривается именно с технической и технологической точки зрения. Не у многих возникает ассоциация с изменениями в системе управления.

В качестве причин, обуславливающих малую распространенность организационно-управленческих инноваций на отечественных предприятиях, автором видятся особенности, присущие данному виду инноваций. Как указывалось выше, организационно-управленческие инновации – это изменения в системе управления с целью повышения ее эффективности. При этом в качестве данного вида инноваций могут выступать создание или ликвидация структурных звеньев, введение нового функционала, создание управленческого учета, автоматизация процессов управления и т.д. Отсюда «вытекает» первая особенность организационно-управленческих инноваций, а именно: отсутствие возможности объективно оценить эффект от их внедрения. Как, к примеру, определить эффект от сокращения числа структурных звеньев? Конечно, очевидным является сокращение расходов на содержание персонала данных структурных подразделений, которое определит, в конечном итоге, снижение себестоимости выпускаемой продукции. Но какими цифрами выразить рост оперативности принятия управленческих решений за счет ликвидации «лишнего» звена на пути управленческой информации? Как определить влияние снижения социальной напряженности в результате внедрения системы автоматизации и сопряженного с ней сокращения ручного труда? На сегодняшний день это возможно лишь на основе метода экспертных оценок. Какого-либо метода, дающего возможность объективной оценки эффективности организационно-управленческих инноваций, на данный момент не существует. Отчасти, и по причине отсутствия необходимой эмпирической базы.

Другой особенностью организационно-управленческих инноваций является отсутствие потребности в существенных затратах на их разработку и реализацию. Если не говорить о масштабных проектах по внедрению комплексных автоматизированных систем управления, то в сравнении с продуктовыми и технологическими инновациями, данный вид инноваций достаточно «дешев». Как показывает практика, иногда даже внедрение отдельных управленческих форм позволяет получить определенный положительный экономический эффект. Например, внедрение бюджета движения денежных средств позволяет менеджменту «правильно» распре-

лить денежные потоки и отказаться от заемных средств, тем самым сократив расходы на их обслуживание. Кроме того, эффект от внедрения организационно-управленческих инноваций можно получить намного «быстрее», чем от внедрения продуктовых и технологических инноваций, требующего обязательного прохождения этапов разработки, опытного производства и вывода на рынок. Важно отметить, что именно указанные особенности организационно-управленческих инноваций определяют возможность их применения в рамках антикризисного управления, когда фактор времени и наличия средств на реализацию антикризисных мероприятий ограничен. Как показывает практика, именно в условиях кризиса предприятие чаще всего «готово» к реализации организационно-управленческих инноваций. Так, Павел Черкашин, глава представительства компании Adobe Systems в России и странах СНГ, указывает, что «кризис – отличное время для воплощения идей, которые были отложены в долгий ящик. Мы, например, начинаем реализовывать инновации, касающиеся продаж и работы с клиентами, а также начали работать над специальными версиями продуктов для разных категорий пользователей. С началом кризиса наша компания стала активно экспериментировать с маркетинговыми инструментами...» [4].

Особенностью инноваций в системе управления также является и зависимость результата их внедрения от качеств руководителя, его способности организовать и поддерживать весь процесс от начала до окончания реализации. По показателям уровня управления Россия сильно отстает от многих стран мира. Слой грамотных руководителей и управленцев, способных эффективно осуществлять свои функции в условиях переходного периода находится у нас все еще в стадии формирования. Практика показывает, что ни один проект по внедрению организационно-управленческих инноваций не заканчивался в соответствии с установленными целями, если руководитель, инициировавший данный проект, не обладает соответствующими лидерскими качествами и полномочиями, определяющими возможность воздействия на участников проекта. Очень часто реализация проектов по внедрению организационно-управленческих инноваций сопровождается «саботажем» со стороны персонала. Это определяется введением дополнительных функций по реализации проекта. Естественно, нарушение привычного порядка осуществления деятельности приводит к возникновению сопротивления со стороны исполнителей. И если здесь руководитель

не сможет проявить свои умения по соответствующей мотивации персонала на выполнение работы в рамках проекта, то на положительные результаты можно даже не надеяться. Кроме того, организационно-управленческие инновации позволяют достаточно быстро выявить «узкие места» в текущей деятельности. Так, система бюджетирования определяет «прозрачность» всех денежных потоков, циркулирующих внутри предприятия, система управления затратами позволяет контролировать все составляющие себестоимости продукции, в том числе на содержание персонала, внедрение системы управления дебиторской задолженностью обуславливает выявление «недобросовестных» дебиторов, пользующихся лояльным отношением к ним. Как правило, оптимизация системы управления становится «неудобной» для некоторых работников, что становится причиной соответствующей реакции на происходящие изменения, а именно – сопротивления. В отсутствии «сильного» руководителя, как свидетельствует практический опыт, сопротивление «побеждает», проект завершается, не достигнув результатов.

Можно сказать, что еще одной отличительной чертой организационно-управленческих инноваций является малая изученность нетехнологических форм инноваций. Исследования в данной сфере в зарубежной и отечественной науке началось лишь в 60-х гг. прошлого столетия, тогда как исследование проблем технологических и продуктовых инноваций берет начало в более ранний период. Гурковым И.Б. отмечается, что в нашей стране исследования инновационных процессов, в том числе и исследования инноваций в сфере систем управления, на протяжении длительного периода времени ограничивались существующей командно-административной системой, определявшей направления, масштабы и темы исследований, поэтому понимание всей важности организационно-управленческих инноваций «у нас» произошло гораздо позже [5]. При этом если за рубежом уже в начале процесса исследования стало очевидным, что нетехнологические формы инноваций не только являются предпосылкой для эффективного использования технологии, но и имеют собственное значение как источник добавленной стоимости и гибкости, то в отечественной экономике организационно-управленческим инновациям отводилась роль инструмента совершенствования системы управления народного хозяйства, характеризовавшейся иерархическими системами управления отраслями в рамках промышленных ми-

нистерств, элементами экономического стимулирования выполнения планов и внеплановых инициатив, значительной операционной самостоятельностью предприятий. Иначе, организационно-управленческие инновации рассматривались как изменения в административной структуре с целью обеспечения жесткого контроля и стимулирования труда. Естественно, что в условиях плановой экономики их влияние на конкурентоспособность не изучалась. Осознание значительности проблемы конкурентоспособности предприятия как проблемы выживания в принципиально новой, конкурентной среде, а организационно-управленческих инноваций как фактора повышения конкурентоспособности «пришло» только в период перехода к рыночной экономике. Таким образом, сравнивая с развитием исследований нетехнологических форм инноваций за рубежом, в нашей стране роль организационно-управленческих инноваций в полной мере была осознана примерно на полвека позже. Это «опоздание» и определило существующий в настоящее время «разрыв» между теоретической и эмпирической базой и реальной потребностью в знаниях и опыте об организационно-управленческих инновациях.

Исходя из недостатка знаний об организационно-управленческих инновациях, вытекает еще одна особенность инноваций данного вида. Речь идет о необходимости обращения к «сторонней помощи» при инициации проекта по внедрению инноваций в систему управления. С одной стороны, такая помощь необходима для определения самого факта наличия потребности в применении организационно-управленческих инноваций. Отсутствие необходимых знаний зачастую не позволяет менеджменту отечественных предприятий правильно определить направления изменений. Другими словами, проблема имеет выраженный характер (недостаток средств, отсутствие в существующей управленческой отчетности необходимой информации, спад объемов производства и реализации), а ее источник не может быть выявлен. В такой ситуации взгляд со стороны в совокупности с практическими знаниями позволяет выявить источник негативных тенденций. С другой стороны, даже при указании на причину, руководство предприятия, не обладая соответствующими навыками, не сможет эффективно самостоятельно справиться с ней. Здесь уже необходима поддержка непосредственно при реализации мероприятий, направленных на ликвидацию сложившейся ситуации.

В качестве источника знаний, сопровождающих процесс разработки и внедрения организационно-управленческих инноваций, в настоящее время выступают внешние консультанты, специалисты консалтинговых компаний. В общем случае консалтинг можно определить как сферу деятельности по передаче знаний в форме предоставления широкого спектра услуг, направленных на поддержку принятия управленческих решений с учетом особенностей различных видов и сфер предпринимательской деятельности. Специалисты управленческого консалтинга не только обладают широким спектром знаний о специфике организационно-управленческих инноваций, но и способностью их реализовать на практике. Накопленный практический опыт позволяет вырабатывать им в короткие сроки наиболее эффективные решения. Кроме того, сама консалтинговая деятельность непосредственно связана с инновациями (и организационно-управленческими, и технологическими, и продуктовыми) для того, чтобы обеспечить и поддерживать на современном уровне услуги по консультированию.

Таким образом, выявленные особенности организационно-управленческих инноваций и определяют сложившееся в настоящее время положение дел, а именно: малую распространенность нетехнологических форм на отечественных предприятиях. Отсутствие достаточных знаний об организационно-управленческих инновациях не позволяет менеджменту отечественных предприятий осуществлять эффективное их внедрение, однозначно определить ожидаемый результат. Положение усугубляется и тем фактом, что реализация инноваций в системе управления не может быть инициирована и «запущена» самостоятельно, без внешней помощи со стороны консультантов, работа которых, естественно, требует соответствующей оплаты. На сегодняшний день, учитывая сложившиеся стереотипы, не всегда руководство отечественных предприятий готово платить за то, о чем имеет весьма смутное представление. С другой стороны, как показывает практический опыт, результаты внедрения организационно-управленческих инноваций всегда имеют ярко выраженный положительный эффект, существенно покрывающий понесенные расходы. И именно это должно стать основной «движущей» силой при принятии решения об их применении. Кроме того, эффективная система управления является гарантией последующего успешного развития на основе продуктовых и технологических инноваций.

ЛИТЕРАТУРА

1 Бетилгирiev М.А., Дацаева Р.Ш. Концептуальные подходы обеспечения устойчивого развития предприятия как хозяйствующего субъекта экономики региона [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs-37-372012/item/982-2012-01-26-08-56-08> (20 апреля 2015 г.)

2 Забродин А. Ю. Стратегии и принципы инновационного управления компаниями инвестиционно-строительной сферы // Молодой ученый. 2011. Т.1. №8. С. 130–132.

3 Чечурина М.Н. Управленческие инновации как неовещественный фактор экономического развития общества [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://itc.mstu.edu.ru/www/ntk2002.nsf/all/> (20 апреля 2015 г.).

4 Полякова И. Инновационная деятельность, или как увеличить прибыль предприятия в кризис [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fd.ru/articles/39396-innovatsionnaya-deyatelnost-ili-kak-uvelichit-pribyl-predpriyatiya-v-krizis#ixzz3MAW6powm> (17 апреля 2015 г.)

5 Гурков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. М.: ТЕИС, 2003. 236 с.

REFERENCES

1 Betilgiriev M.A., Datsaeva R.Sh. Kontseptual'nye podkhody obespecheniya ustoychivogo razvitiya predpriyatiya kak khozyaystvuyushchego sub"ekta ekonomiki regiona. [Conceptual approaches to ensure sustainable development of the enterprise as an economic entity of the regional economy.] Available at: <http://www.uecs.ru/uecs-37-372012/item/982-2012-01-26-08-56-08> (Accessed 20 April 2015). (In Russ.).

2 Zabrodin A. Yu. Strategy and principles of innovative management companies in the investment and construction sphere. *Molodoy uchenyy*. [Young scientist], 2011, vol.1, no.8, pp. 130–132. (In Russ.).

3 Chechurina M.N. Upravlencheskie innovatsii kak neoveshchestvennyy faktor ekonomicheskogo razvitiya obshchestva [Administrative innovations like soft characteristics factor of economic development of society]. Available at: <http://itc.mstu.edu.ru/www/ntk2002.nsf/all/> (Accessed 20 April 2015). (In Russ.).

4 Polyakova I. Innovatsionnaya deyatelnost', ili kak uvelichit' pribyl' predpriyatiya v krizis [Innovative activities, or how to increase the profit of the company in crisis]. Available at: <http://fd.ru/articles/39396-innovatsionnaya-deyatelnost-ili-kak-uvelichit-pribyl-predpriyatiya-v-krizis#ixzz3MAW6powm> (Accessed 17 April 2015). (In Russ.).

5 Gurkov I. B. Innovatsionnoe razvitie i konkurentosposobnost'. Ocherki razvitiya rossiyskikh predpriyatiy [Innovative development and competitiveness. Sketches of Russian companies]. Moscow, TEIS, 2003. 236 p. (In Russ.).