

**ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 338.62

А. Н. АСАУЛ

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет. г. Санкт-Петербург

И. Г. МЕЩЕРЯКОВ

ОАО «Ленэнерго», г. Санкт-Петербург

**УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИННОВАЦИЯМИ  
В КОМПАНИЯХ РАЗЛИЧНОГО ПРОФИЛЯ**

*В работе рассматриваются вопросы использования организационных инноваций в различных компаниях в соответствии со спецификой их деятельности.*

*Ключевые слова: организационные инновации, организационные изменения, технические инновации, принципы, методы.*

A. N. ASAUL

St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering (SPSUACE), St. Petersburg

I. G. MESHERYAKOV

JSC "Lenenergo", St. Petersburg

**MANAGEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN THE VARIOUS PROFILE COMPANIES**

*Questions of use of organizational innovations in various companies according to specifics of their activity are considered in the work.*

*Keywords: organizational innovations, organizational changes, technical innovations, principles, methods.*

В вопросах разработки, заимствования и внедрения организационных инноваций в практику работы компаний, весьма важными являются причинные факторы, или, иными словами, так называемые «пусковые стимулы», которые заставляют лиц, принимающих решения (ЛПР) оценивать сложившиеся ситуации и принимать решения о том, что организационные инновации назрели. При этом ЛПР в вопросах целесообразности применения в компании организационных инноваций должны точно представлять разницу между следующими понятиями и, соответственно, направлениями работы по их разработке (заимствованию) и внедрению:

- изменение направлений деятельности компании;
- организационные изменения в компании;
- организационные инновации в компании.

Отличия первых двух понятий и, соответственно, направлений работы в компании можно проиллюстрировать следующим образом.

Изменения в направлении деятельности выражаются, например, в рыночно-продуктовой переориентации какой-либо торговой фирмы. Так, можно перейти из сферы торговли мебелью в сферу продажи электробытовых осветительных приборов. При этом структура компании, штатное расписание, функции подразделений и должностные обязанности сотрудников, документооборот, система оплаты и стимулирования труда, и т. п. могут остаться без изменений. Таким образом, изменения в деятельности компании далеко не всегда влекут организационные изменения в ней, хотя и могут их предполагать.

Независимо от того, чем вызваны организационные изменения, их следует отличать не только от изменений в деятельности компаний, но и от организационных инноваций. Поясним это на следующем примере. Предположим, что крупная торговая компания создает в ранее не охваченном ее каналами товародвижения регионе очередное, далеко не первое торговое представительство с целью расширения своего рынка сбыта. Его «устойство» и механизмы функционирования, сформированные на базе нормативных и, следовательно, одинаковых (по крайней мере тождественных) для всех таких подразделений основах, по отношению к компании в целом, будут организационными изменениями, но никак не организационными инновациями. Организационными инновациями будут лишь те организационные изменения в формах (структурах) и механизмах функционирования компаний, которые в ее рамках ранее никогда не применялись. Они будут таковыми и в том случае, если достаточно широко применяются другими независимыми компаниями. Разница будет состоять лишь в том, что будет правильным признать их относительный характер, хотя для компании, наметившей их применение впервые в своей истории, этот факт не будет иметь особого значения. Мы придерживаемся точки зрения, согласно которой в отличие от организационных изменений организационные инновации наряду со степенью новизны, характеризуются значительным масштабом и глубиной изменений, которые они приносят в «устройство» компании.

Образно говоря, организационные инновации не могут быть средством «косметического» ремонта, а всегда являются средством «капитального ремонта» и даже «модернизации» компании.

Новизна и масштабность изменений, которые несут в себе организационные инновации, требуют весьма тщательной проработки вопроса о целесообразности и своевременности их применения. Следует понимать, что результат, который намечено получить за счет использования организационных инноваций в сравнении с его определением в сферах использования технических инноваций слабо формализуем, сложно поддается количественным оценкам. Он носит ярко выраженный вероятностный характер, а эффект от его использования зависит от множества факторов.

К основным из них относится следующее:

1. Развитость корпоративной культуры, формирующей общие условия для установления связей и отношений между членами коллектива, которые:

- поощряют творческое отношение к любой работе;
- допускают возможность появления творческих ошибок;
- формируют взаимопомощь и взаимоуважение.

2. Мотивированность на долголетие и развитие, которые:

- обеспечивают доминирование интересов компании над частными интересами;
- учитывают в деятельности компании частные интересы;
- формируют позицию, согласно которой результаты всегда могут быть выше, чем есть;
- показывают, что любые неудачи являются временными и в наших силах их устранить;
- обучают тому, что развитие невозможно без инноваций, в том числе и организационных, независимо от степени «переустройства» компании, к которому они приводят.

В таких условиях возможна разработка и внедрение организационных инноваций практически любых типов и любой степени сложности. Но на практике в действующих компаниях наблюдать такую ситуацию практически невозможно. Именно поэтому собственники и топ-менеджмент компаний подходят к организационным инновациям крайне осторожно. Обычно, фактором, усиливающим степень осторожности, является понимание ЛПР того обстоятельства, что разработка и внедрение организационных инноваций потребует от них дополнительных усилий при далеко не гарантируемом результате. В этой связи на практике организационные инновации в отличие от локальных и незначительных организационных изменений применяются со значительно меньшей частотой. То же наблюдается и в соотношении использования технических и организационных инноваций.

Но использование технических инноваций и локальных, но не системных организационных изменений, накапливает «критическую массу» за счет устаревания организационных характеристик компании и в тот или иной момент времени приводит к неизбежности их применения. Разработка (заимствование) и внедрение таких инноваций протекает, как правило, в условиях жесткого дефицита времени, снижает качество результатов, иногда ведет к отмене уже начатых работ. Закономерен вывод: любая компания, заинтересованная в своем долголетии, а следовательно, в эффективности и поступательном развитии, должна планировать свою деятельность в области организационных инноваций. Это представляется вполне возможным, ведь потребность в организационных инновациях никогда не возникает одномоментно. Такая потребность формируется и интенсифицируется постепенно и этот процесс может быть наблюдаем.

При наличии знаний о том, какие причины формируют потребность в организационных нововведениях, и создании адекватной системы мониторинга факторов влияния можно уйти от доминирующей сегодня на практике волонтаристско-стохастической системы использования организационных инноваций и сформировать систему планирования использования организационных нововведений. Успехи в этом направлении даже в незначительном числе российских компаний могут наглядно продемонстрировать эффективность их применения и устранят явно негативное отношение к ним.

Работа по созданию (заимствованию) и внедрению организационных инноваций может и должна осуществляться по трем направлениям. В основе каждого из них лежит, как главная причина, 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. Ярким примером таких организационных нововведений является переход от традиционной торговли к супермаркетам самообслуживания. Данная 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 промышленной компании, ведущие к изменениям в ее оргструктуре в целом и т. п.

Третье направление, связанное с работой по созданию (заимствованию) и внедрению организационных инноваций характеризуется тем, что организационные нововведения оказываются самодостаточными, 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»

Рассмотрим более детально содержание каждого из трех направлений деятельности по использованию организационных инноваций. Что касается первого и третьего направлений, то на практике при снижении (не росте) эффективности руководство компаний обычно на начальном этапе усиливает административные механизмы управления. Чаще всего это приводит к осязаемой интенсификации труда управленцев, но не к росту эффективности. Интенсификация труда ЛПР является дополнительным и немаловажным стимулом к преодолению «организационной инерции» и использованию организационных инноваций. Осуществление такого шага, как отмечалось выше, требует накопления «критической массы» негатива, которая приводит к пониманию того, что «косметическими» мерами исправить ситуацию невозможно и что дополнительные усилия ЛПР более целесообразно направить не на бесполезные попытки администрирования и «ручного» управления, а на использование организационных инноваций. Но очевидно, что на принятие такого решения, исключая 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. Запоздалые (стагнация либо снижение эффективности уже начались) и длительные, с высокой степенью новизны и масштабные по охвату организационных характеристик организационные нововведения могут усилить начавшийся кризис. Американские топ-менеджеры и консультанты по управлению приравнивают периоды резких и существенных организационных изменений в устройстве компаний к кризисной ситуации. 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, то есть организационных инноваций. Постепенное накопление «критической массы» организационных проблем, по существу, является неизбежным, объективным моральным старением «устройства» организации, так как 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. Второй важный вывод 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. 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 внутривзводского планирования и диспетчирования, применению механизмов реализации указанных функций, иного состава субъектов управления, иной организации их взаимодействия и так далее, то есть применения организационных нововведений. Данные 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 происходят 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, то есть 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.

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

1. В условиях динамичной внешней и внутренней среды компании роль и значение организационных нововведений значительно возрастает.
2. Процесс создания (заимствования) и внедрения организационных инноваций должен носить непрерывный характер.
3. 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.
4. 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.

5. Реализовать указанные направления деятельности и соответствующие функции может лишь специальный, комплексно организованный субъект управления - служба развития.

6. Данная служба 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.

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

Проводя итог анализа использования организационных инноваций в различных типологических группах следует выделить три основных вопроса, ответы на которые позволят отразить специфику работы с каждой из них. Эти вопросы формулируются следующим образом:

- каковы причины, требующие использования организационных инноваций той или иной типологической группы;
- что включает в себя перечень предметов инноваций в той или иной их типологической группе;
- каковы особенности создания и внедрения организационных инноваций той или иной типологической группы?

### Литература

1. Развитие и государственная поддержка инновационного бизнеса на Украине / А. Н. Асаул., И.А. Брижань., В. Я. Чевганова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 157. – С. 10-32.
2. Асаул А. Н. Проблемы инновационного развития отечественной экономики / А.Н. Асаул // Экономические возрождение России. – 2009. – № 4.– С. 3-6.
3. Асаул А. Н. Инновационно-инновативное развитие России / А. Н. Асаул, В. Б. Перевязкин, М. К. Старовойтов. – СПб.: ГАСУ, 2008. – 192 с.
4. Стратегія виходу фірми на іноземний ринок (на прикладі німецької компанії? «Метро Кеш енд Кері) / М.О. Джаман, А. Н. Асаул, Ю.В. Баша, В.Г. Смирнова // Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 122 с.
5. Емельянов О.О. Организационно-экономические условия воспроизводства инноваций в организации / О.О. Емельянов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [www.science-education.ru/113-11503](http://www.science-education.ru/113-11503)
6. Грахов В. П. Стратегическое планирование инновационных проектов / В. П. Грахов., Е. Ю. Лекомцева // Вестник Ижевского государственного технического университета.– 2012. – № 2.– С. 75-77.
7. Асаул А. Н. Принципы и подходы использования организационных инноваций в предпринимательских структурах / А. Н. Асаул., И. Г. Мещеряков // Вестник гражданских инженеров. – 2013. – № 3 (38). – С. 143 -150.

### References

1. Razvitie i gosudarstvennaja podderzhka innovacionnogo biznesa na Ukraine / A. N. Asaul., I. A. Brizhan', V. Ja. Chevganova // Nauchnye trudy Vol'nogo jekonomicheskogo obshhestva Rossii. 2012. – T. 157. S. 10-32.
2. Asaul A. N. Problemy innovacionnogo razvitiya otechestvennoj jekonomiki / Jekonomicheskie vozrozhdenie Rossii. – 2009. - № 4. S. 3-6.
3. Asaul A. N. Innovacionno-innovativnoe razvitie Rossii / A. N. Asaul., V. B. Perevjazkin, M. K. Starovojtov. SPbGASU. 2008. – 192 s.
4. Strategija vihodu firmi na inozemnij rinok (na prikladi nimec'ko? kompani? «Metro Kesh end Keri)/ M.O. Dzhaman, A. N. Asaul, Ju.V. Basha, V.G. Smirnova // Poltava: RVV PUSKU, 2009. - S.122.
5. Emel'janov O.O. Organizacionno-jekonomicheskie uslovija vosproizvodstva innovacij v organizacii // Sovremennye problemy nauki i obrazovanija. – 2013. – № 6. Jelektronnyj resurs. Rezhim dostupa: URL: [www.science-education.ru/113-11503](http://www.science-education.ru/113-11503)
6. Grahov V. P. Strategicheskoe planirovanie innovacionnyh projektov / V. P. Grahov., E. Ju. Lekomceva // Vestnik Izhevskogo gosudarstvennogo tehniceskogo universiteta. 2012. - № 2. S. 75-77.
7. Asaul A. N. Principy i podhody ispol'zovanija organizacionnyh innovacij v predprinimatel'skih strukturah / A. N. Asaul., I. G. Meshherjakov // Vestnik grazhdanskih inzhinerov. 2013. - № 3 (38). S. 143 -150.

Рецензія/Peer review : 16.7.2014 р.

Надрукована/Printed : 15.8.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Войнаренко М.П.