

УДК 658.589.001. 76

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

А.А. Дорошук, к.э.н., доцент

Е.Ю. Щёкина

*Одесский национальный политехнический университет, Одесса, Украина*

*Дорошук Г.А., Щёкина Е.Ю. Методичні підходи до розробки та впровадження організаційно-управлінських інновацій.*

У статті обґрунтовується доцільність використання поняття організаційно-управлінська інновація, аналізується сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств, пропонуються методичні підходи до вибору та впровадження організаційно-управлінських інновацій у практику промислових підприємств.

*Ключові слова:* інновація, організаційна інновація, управлінська інновація, організаційно-управлінська інновація, бенчмаркінг, організаційне проектування, реінженірінг, реструктуризація

*Дорошук А.А., Щёкина Е.Ю. Методические подходы к разработке и реализации организационно-управленческих инноваций.*

В статье обосновывается целесообразность использования понятия организационно-управленческая инновация, анализируется современное состояние инновационной деятельности промышленных предприятий, предлагаются методические подходы к выбору и реализации организационно-управленческих инноваций в практику промышленных предприятий.

*Ключевые слова:* инновация, организационная инновация, управленческая инновация, организационно-управленческая инновация, бенчмаркинг, организационное проектирование, реинжиниринг, реструктуризация

*Doroshuk G.A., Shchokina E.Yu. Methodical approaches to the development and introduction of organizational-managerial innovations.*

In the article the usefulness of the concept of organizational-managerial innovation is explained, the current state of the innovation industry is analyzed, methodological approaches to the selection and implementation of organizational-managerial innovation in the practice of industrial enterprises are offered.

*Keywords:* innovation, organizational innovation, managerial innovation, organizational-managerial innovation, benchmarking, organizational design, re-engineering and restructuring

**В** современных условиях эффективное обеспечение всего комплекса реализации инноваций является необходимым условием обеспечения конкурентоспособности как экономики Украины в целом, так и отдельных ее звеньев – предприятий и организаций. Все возрастающая роль в этом отводится управленческим аспектам инновационного развития предприятия. Значительную роль в успешной реализации инновационного процесса в промышленности играют организационно-управленческие инновации, которые, с одной стороны, сами являются инновациями, с другой стороны, создают базис для разработки и внедрения технологических и продуктовых инноваций, что и делает их изучение особо актуальным.

### Анализ последних исследований и публикаций

Теоретические и практические основы инноваций рассмотрены в работах П.П. Лопаты, В.М. Шепеля, В.В. Смоловик, Ю.Л. Неймеры, П.Н. Шихирев, А.Л. Журавлева и др. В работах этих авторов раскрывается как суть инноваций, так и вопросы подготовленности персонала к восприятию организационно-управленческих инноваций.

Проблемы инновационного развития в контексте организационно-управленческого обеспечения это рассмотрены в работах А.И. Амоши, Л.Л. Стариченко, Ю.З. Драчук, С.И. Кравченко, А.В. Новикова, Н.И. Чухрай, М.В. Кирносова. Однако на сегодняшний момент не существует однозначного определения организационно-управленческих инноваций и недостаточно изучены подходы к их выбору, разработке и внедрению.

*Цель* статьи – формирование методических подходов к внедрению организационно-управленческих инноваций на промышленных предприятиях.

### Основной материал

В изученных работах приводятся различные определения организационно-управленческих, организационных и управленческих инноваций. Следует сразу оговориться, что в рамках проводимого исследования понятие инновация, новшество, нововведение будет рассматривать как однозначные.

*Организационные инновации* – это новые методы организации и планирования, используемые в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, например изменение организационных форм производственных процессов, использование иных методов нормирования труда, изменение системы планирования на предприятии и т.д. [1]. Организационные нововведения заключаются во внедрении новых или более совершенных методов организации производства (поточковых, сетевых и других).

Организационные инновации – это реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест, финансовом менеджменте или организации внешних связей. Данные инновации направлены на повышение эффективности деятельности организации путем снижения административных, финансовых и транзакционных издержек, по средствам оптимизации (реинжиниринга) бизнес-процессов (системы управления в целом), создания новых центров генерации прибыли, организации рабочего времени, повышения производительности труда [2].

Организационные инновации это широкое понятие, включающее в себя:

1) Инновации в ведении бизнеса, которые реализуются в области использования информационных технологий (внедрение корпоративных информационных систем, перепроетирование бизнес-процессов), в области развития персонала (например, реализация систем обучения), в области управления производством и поставками (система управления цепочками поставок, системы управления качеством, концепция LEAN, оптимизация затрат).

2) Инновации в организации рабочего времени – использование инструментов тайм-менеджмента, новых концепций структурирования деятельности, новых методов в распределении ответственности и полномочий.

3) Организационные методы во внешних связях организации – аутсорсинг, аутстаффинг, участие в формировании и деятельности инновационных структур, новые формы сотрудничества с поставщиками.

4) Финансовые инновации – методы, применяемые с целью осуществления сделок с новыми видами финансовых активов или в виде новых операций с действующими активами, что позволяет эффективнее использовать финансовые ресурсы компаний [3].

*Управленческие инновации* – новые подходы и методы организации управления, реформирования системы управления для адаптации к меняющимся рыночным условиям.

Управленческие инновации – целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методом работы системы управления, ориентированное на замену элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения

поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и предприятия в целом.

Управленческие инновации реализуются в трех основных формах адаптационных механизмов – структурного, административного и информационного – и направлены на разработку соответствующих управляющих воздействий на основе использования всех видов информации и прогнозных оценок будущих состояний инновационной деятельности на предприятии.

Управленческие инновации подразумевают реализацию нового метода в ведении бизнеса и решения проблем бизнес-процессов, организации рабочих мест или организации внешних связей [4].

Наиболее широкое толкование управленческой инновации принадлежит П.И. Ваганову: «управленческие инновации – целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления, ориентированное на замену элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и предприятия в целом».

Многие авторы, такие как Ю.З. Драчук, С.И. Кравченко, Л.Л. Стариченко, А.В. Новиков уделяют внимание организационно-управленческим инновациям в совокупности рассматривают их в комплексе.

*Организационно-управленческие* – новые методы и формы организации всех видов деятельности предприятия и их объединений: новые методы управления персоналом, системы стратегического планирования, прогнозирования, моделирования процессов производства, снабжения, сбыта, новые организационные структуры [5].

Организационно-управленческие инновации – это изменения в системе управления предпринимательской структурой с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности [6].

Организационно-управленческая инновация – результат трансформации идей в сфере организации и управления предприятием, видом экономической деятельности, экономике в целом в новое или усовершенствованное экономическое решение, что востребовано на рынке, удовлетворяет существующие потребности предприятия или создает новые, и приносит полезный эффект при внедрении [7].

Авторами под *организационно-управленческой инновацией* (ОУИ) предлагается понимать совокупность методов, идей, форм организации, изменение структурной и социальной составляю-

щих деятельности предприятия, направленных на изменения в системе управления для обеспечения роста функционирования, конкурентоспособности и эффективного развития деятельности предприятия.

Изучение научных работ по тематике статьи позволило выявить три подхода к определению организационно-управленческих инноваций.

Первый из них разделяет организационные (т.е. изменения в организации производства) и управленческие (изменения в системе управления, структуре управления и методах управления) инновации. Недостатком этого подхода являются наличие связи между ними и сложность установление четкой границы между этими понятиями.

Приверженцы второго подхода изучают организационные инновации как часть управленческих, аналогично тому как организация есть функция менеджмента. Но зачастую управленческая инновация находит свое продолжение и принимает форму организационной инновации.

Поэтому видится целесообразным третий подход, когда организационно-управленческая инновация рассматривается как единое целое, что позволяет компенсировать недостатки второго подхода и отражает реальную практику внедрения инноваций, когда изменение в системе управления влечет за собой изменение структуры, необходимость использовать организационные методы управления и, что становится в современных исследованиях особо актуальным, изменение структуры отношений внутри организации.

Использование данного подхода, в свою очередь, порождает новую задачу выделения сфер организационно-управленческих инноваций, которые взаимосвязаны между собой в равномерном и динамичном развитии. Кроме того они отражают взаимосвязь внутренней и внешней среды компании. Четко провести разграничения отношения видов к одной из сред не представляется возможным, можно лишь оценить степень влияния которое они оказывают на достижения целей, поставленных компанией в соответствии со своей стратегией (табл. 1).

Таблица 1. Сферы реализации организационно-управленческих инноваций

Сферы реализации ОУИ	Области изменений
Организационная	Освоением новых форм и методов управления организацией, применение современных систем контроля качества, изменение организационных процессов, организационных структур, организация и совершенствование маркетинговой службы в организации
Управленческая	Изменение в системе управления, функций управления, технологий и организации процесса управления
Юридическая	Новые и измененные нормативно-правовые документы, регулирующие все виды деятельности организации
Социальная	Совершенствование кадровой политики, развития системы профессиональной подготовки работников, мотивации персонала, организационной культуры
Экономическая	Изменениями в финансовой сферы деятельности организации, ценообразования, стимулирования и оплаты труда
Маркетинговая	Новые формы и методы продвижения продуктов на рынке, улучшение взаимоотношений с клиентами, новыми подходами к рекламе и пр.
Корпоративная	Улучшение взаимодействия с акционерами организации, корпоративные стандарты и регламенты

В настоящий момент органы статистики ведут учет инновационной деятельности организации, которая подразделяется по таким направлениям: продуктовые, технологические, маркетинговые и организационные инновации.

Маркетинговые инновации связывают со степенью удовлетворенности потребностей потребителей, выходом на новые рынки сбыта, расширением состава потребителей, а также изменениями в дизайне и упаковке продукции, использованием новых методов продаж, разработкой новых брендов, сервисным и гарантийным обслуживанием продукции [8].

Количество промышленных предприятий Украины, которые внедряли организационные инновации в 2011 году составляет 185, а маркетинговые – 196. В том числе перерабатывающая промышленность реализовала организационных

инноваций – 156 и 195 маркетинговых инноваций, а машиностроение – 69 предприятий и 64 соответственно. То есть предприятия, которые внедряли организационные инновации составил 44,2% в 2011 году, а также 32,8% предприятий, которые внедряли маркетинговые инновации. Внедрение инноваций на промышленных предприятиях постепенно возрастает (табл. 2).

Как видно из табл. 2. в 2011 году внедрение инноваций на промышленных предприятиях увеличилось на 3,4% по сравнению с 2009 годом. В свою очередь, повысились значения на 0,2% по внутренним научно-исследовательским работам, приобретению внешних знаний и рыночному внедрению инноваций; на 0,5% увеличилось обучение и подготовка персонала, а также одна из важных компонент развития деятельности предприятия – приобретение машин, оборудования и

программного обеспечения в 2011 году увеличилось на 3,3% в сравнении с 2009 годом, что существенно влияет на повышение общего уровня деятельности промышленных предприятий.

Различные типы инноваций требуют различных методов их разработки и внедрения. Наибольший интерес представляют такие методические

подходы к разработке и внедрению инноваций (табл. 3):

- бенчмаркинг;
- организационное проектирование;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- реструктуризация.

Таблица 2. Внедрение инноваций на промышленных предприятиях (в процентах от общего количества обследованных предприятий)

Направления инновационной деятельности	Год		
	2009	2010	2011
Всего по направлениям инновационной деятельности	12,8	13,8	16,2
внутренними научно-исследовательскими работами	2,2	2,1	2,4
внешними научно-исследовательскими работами	1,2	1,2	1,3
приобретением машин, оборудования, программного обеспечения	7,0	7,9	10,3
приобретением внешних знаний	0,8	0,9	1,0
обучением и подготовкой персонала	2,4	2,1	2,9
рыночными внедрению инноваций	1,1	1,0	1,3
другими работами	1,8	1,8	2,2

Таблица 3. Методические подходы к разработке и внедрению организационно-управленческих инноваций

Методический подход	Сущность	Этапы реализации подхода
БЕНЧМАРКИНГ	Адаптация опыта эффективного функционирования предприятий для улучшения собственной работы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) постановка целей бенчмаркинга;</li> <li>2) выбор продукта, технологии, услуги или процесса для сравнения;</li> <li>3) выбор объекта для для сравнения;</li> <li>4) сбор информации по заданным параметрам;</li> <li>5) внедрение в практику предприятия лучших разработок</li> </ol>
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	Процесс создания и перепроектирования структуры системы управления предприятием	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) постановка целей организационного проектирования;</li> <li>2) формирование общей структурной схемы предприятия;</li> <li>3) разработка состава основных подразделений и связей между ними;</li> <li>4) формирование регламентов созданной структурной схемы</li> </ol>
РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	Преобразование существующих и создание принципиально новых бизнес-процессов с использованием современных информационных технологий, которое резко повышает эффективность деятельности предприятия и сопровождается высоким риском проводимых изменений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) диагностика реальной модели бизнес-системы предприятия;</li> <li>2) постановка целей реинжиниринга;</li> <li>3) разработка новой модели бизнес системы;</li> <li>4) тестирование новой модели бизнес-системы;</li> <li>5) внедрение новой модели бизнес-системы в хозяйственную практику предприятия.</li> </ol>
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ	Осуществление организационно-технических, правовых, технических мероприятий, направленных на изменение его структуры, его управления, форм собственности, организационно-правовых форм, способных привести предприятие к росту его стоимости и финансовому оздоровлению	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) формирование команды реструктуризации;</li> <li>2) диагностика предприятия;</li> <li>3) постановка целей реструктуризации;</li> <li>4) формирование проекта реструктуризации;</li> <li>5) реализации проекта реструктуризации;</li> <li>6) развитие методов управления на предприятии</li> </ol>

Внедрение инноваций приводят к изменениям, затрагивающим интересы определенного круга исполнителей и требует от них адапционных действий происходящим изменениям. Для успешного внедрения организационно-управленческих инноваций крайне важно готовить персонал к восприятию новшеств, вводимых и учитывать

действие всей совокупности социально-психологических факторов. Особенности восприятия инновации, сроки адаптации персонала к производимым изменениям, формирование позитивного отношения и снижение сопротивления в многом зависят от инициаторов организационно-управленческой инновации.

В процессе внедрения организационно-управленческих инноваций инициаторам и менеджерам приходится сталкиваться не только с управленческими проблемами, но и с социально-психологическими, знание которых и умение их преодолевать во многом обеспечивает успех нововведений. Одним из серьезных социально-психологических моментов является сопротивление изменениям, которое тормозит, а иногда и вовсе останавливает их. Подобное явление связано с желанием индивидуумов к сохранению стабильности, обусловлено их жизненными стереотипами, склонностью к осторожности, а также особенностями организационной культуры. Преодоление сопротивления является важным условием создания благоприятных условий для внедрения организационно-управленческих инноваций.

## Выводы

Внедрение организационно-управленческих инноваций в практику деятельности промышленных предприятий Украины активизирует инновационное развитие и создает условия для разработки и внедрения прочих видов инноваций, в первую очередь, продуктовых и технологических. Что позволяет в полной мере реализовать инновационную модель развития Украины. Перспективами дальнейшего исследования в данном направлении является формирование каталога организационно-управленческих инноваций, а также разработка процедур реализации методов разработки и внедрения организационно-управленческих инноваций: бенчмаркинга, организационного проектирования, реинжиниринга, реструктуризации.

## Список литературы:

1. Балашов А.И.. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии [Текст] : учебное пособие / А.И. Балашов. – СПб. : Питер, 2009. – 159 с. : С. 148 - 151.
2. Гумба Х.М. Развитие теоретических положений о сущности и структуре инновационного процесса в строительстве = Meaning and structure of innovation process in construction industry: development of theoretical propositions [Текст] / Х.М. Гумба, П.В. Халыкко // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2013. - № 2 (88). – С. 67-70
3. Волков О. І. Інноваційний розвиток промисловості України [Текст] : навч. посібник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан; Ред. М.П. Денисенко, Ред. О.І. Волков. – К. : КНТ, 2006. – 648 с.
4. Румянцев А.А. Возможности инновационного развития в регионе / А.А. Румянцев. Экономист. – 2004.
5. Управление организацией: Учебник/Ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. Учебник: Рекомендован Мин. образ. РФ – М.: ИНФРА-М, 2003 – 716 с.
6. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С.Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
7. Реинжиниринг бизнеса. Электронный ресурс: <http://www.e-reading.biz/chapter.php/103739/69>.
8. Статистический сборник: Федеральная служба государственной статистики / под ред. А.Е. Суринов. – Москва, 2012.
9. Статистический сборник: Государственная служба статистики Украины: научная и инновационная деятельность в Украине / под ред И.В. Качалова. – Киев, 2012.
10. Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации на предприятии / М. Хучек / Вестник Московского университета. – Серия 6, Экономика. – 1995. – № 1.
11. Гречан А.П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки // Економіка та держава. – 2006. – 340с.

Надано до редакції 26.09.2013

Дорошук Ганна Анатоліївна / Hanna A. Doroshuk  
foros@mail.ru

Щьокіна Євгенія Юріївна / Eugenia Yu. Shchokina  
Djein\_@mail.ru

### Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Методические подходы к разработке и внедрению организационно-управленческих инноваций [Электронный ресурс] / А.А. Дорошук, Е.Ю. Щёкина // Экономика: реаліі часу. Науковий журнал. – 2013. – № 4 (9). – С. 119-124. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opi.ua/2013/n4.html>