УДК 658.001.76
**ключевые слова:** инновации в управлении, системы организационного управления, новые технологии управления, оценка инноваций



*А. Ф. Суховей, Ю. М. Гилей*

# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ И ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМАХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ[1]

*В статье раскрываются сущность и специфика управленческих инноваций как ресурса развития предприятий и комплексов. Предложены авторская классификация видов инновационной деятельности в системах организационного управления (СОУ) и матрица оценки инновационного потенциала СОУ. В качестве параметров для оценки потенциала инновационности СОУ рассматриваются цели, лидерство, персонал, знания, концептуальность. Показано влияние управленческих инноваций, в частности реинжиниринга, на повышение эффективности разрабатываемых и принимаемых стратегических решений.*

В современных условиях успешность организаций во многом определяется тем, насколько эффективно функционирует их система управления. Известный американский специалист в сфере управления Питер Друкер пишет: «Успех любого предприятия сегодня зависит не от имеющихся в его распоряжении ресурсов, не от объема денежных средств и даже не от благоприятной хозяйственной среды, а от управления, его качества и эффективности» [2, с. 106]. Подтверждением этих слов может служить история таких преуспевающих фирм, как «Дженерал Моторс», «Форд», «Ай-Би-Эм», «Майкрософт», «Сони», «Дюпон» и многих других, обязанных своим успехом эффективному управлению, правильно выбранной и последовательно реализованной стратегии развития.

Сегодня меняется само содержание управленческой деятельности. Она требует от руководителя предприятия высокого профессионализма, творческого подхода, умения стратегически мыслить, оперативности, гибкости. Вместе с тем многие российские предприятия и комплексы в настоящее время сталкиваются с кризисом управления, который проявляется в неспособности органов управления выявлять, оценивать, вырабатывать и осуществлять адекватные решения, вовремя улавливать и эффективно использовать разнообразные возможности. Подтверждением этому является хроническая невосприимчивость значительной части российских предприятий к качественным преобразованиям, которая приводит, в конечном счете, к потере качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, снижению объемов производства и прибыли. Не случайно доля, занимаемая РФ на мировом рынке высокотехнологичной продукции, составляет всего лишь 0,3–0,5%.

Представляется, что в современных условиях решение проблемы эффективного управления лежит, прежде всего, в области инноваций в системе организационного управления (СОУ).

Инновации в СОУ — это разновидность организационных инноваций. Под ***инновациями в системе организационного управления*** предлагается понимать систему знаний в области управления, воплощающих их методов, технологий и процессов управления, удовлетворяющих требованиям к СОУ, посредством новых или усовершенствованных идей, технологий, методов и способов управления с целью получения экономической выгоды и иных преимуществ.

Инновации в системе управления должны быть целенаправленными, то есть ориентированными на определенный результат (повышение качества продукции или предоставляемых услуг, рост конкурентоспособности организации и ее прибыли, повышение гибкости и адаптивности организации к меняющимся условиям внешней среды и т. д.) и учитывать особенности системы управления конкретной организации, в частности структуру органов управления. При этом надо иметь в виду, что любая инновация, в том числе и управленческая, проходит в своем развитии определенный жизненный цикл, представляющий собой определенный период времени, в течение которого инновация обладает активной жизненной силой и приносит производителю и/или продавцу прибыль или другую реальную выгоду.

На рис. 1 представлена концептуальная модель инноваций [6, с. 128–132] в СОУ, которая

[1] Статья подготовлена при поддержке РГНФ, проект № 09-02-00451а/и «Инновационные возможности саморазвития региона».




**Рис. 1.** *Модель инноваций в СОУ*

позволяет не только уточнить представление о сущности инноваций в системе организационного управления, но и выделить их виды. В основе модели четыре источника инноваций в системе управления, изображенных в виде активно взаимодействующих концептуальных полей:

1) знания и, прежде всего, новые идеи в области управления;

2) новые методы и технологии управления;

3) новый опыт, полученный в процессе управления;

4) формирование новых требований к системе управления.

Перечислить все разновидности инновационной деятельности в системе управления невозможно, однако можно классифицировать их по группам в зависимости от источника их возникновения (табл. 1).

Предложенная модель инноваций в СОУ позволяет не только выделить виды инновационной управленческой деятельности (табл. 1), но и проектировать в рамках СОУ нововведения, необходимые для принятия уместных решений.

Источники инноваций находятся в постоянном взаимодействии. Раз возникшая инновация не только меняет среду того концептуального поля, в котором она появилась, но и оказывает влияние на другие поля и стадии жизненного цикла.

Инновации, как и риски их реализации, имеет смысл рассматривать только относительно субъекта, принимающего решение, преследующего некую цель относительно объекта управления. При этом субъект должен принимать во внимание таксономию инноваций: источник инноваций (область возникновения инновации); объект инноваций (процессы в организации, включающие процессы в СОУ); субъект инноваций (лицо, принимающее решение — ЛПР).

Наличие ЛПР и цели в нашем случае обуславливает требования к СОУ. Соответственно, и рассматривать требования к СОУ следует через выявление заинтересованных сторон, идентификацию их ключевых потребностей и оценки соответствия действий менеджмента требованиям. Для рыночно ориентированной организации Майкл Портер, как известно, выделял четыре группы заинтересованных лиц: сотрудники, партнеры, потребители, конкуренты.

Важную роль в управленческой деятельности играют знания, эффективная работа с которыми предполагает протекание в организации таких важных процессов, как «создание новых знаний;

обеспечение доступа к новым знаниям, находящимся за пределами организации; использование имеющихся знаний при принятии решений; воплощение знаний в процессах, продуктах и услугах; представление знаний в документах, базах данных, программном обеспечении и т. п.; стимулирование роста знаний посредством организационной культуры и поощрений; передача существующих знаний из одной части организации в другую; измерение ценности интеллектуальных активов и влияния управления знаниями на результаты бизнеса» [4].

Воплощение знаний в практическую деятельность выводит компании на новый технологический уровень, обеспечивая технологическое превосходство над конкурентами, на основе которого и формируются конкурентные преимущества. Сегодня относительный прирост затрат на НИОКР крупных компаний-лидеров опережает прирост валовых продаж, что свидетельствует о новом понимании стратегической роли и значения знаний и инноваций в конкурентной борьбе на глобальном рынке.

Важной особенностью феномена инноваций при рассмотрении следующего концептуального поля инноваций — «методы и технологии» — является их относительность по отношению к субъекту инновации. Эта особенность проявляется в том, что одно и то же изменение в различных СОУ в зависимости от конкретного объекта управления может быть как инновационным, так и неинновационным. Понимание этого в ряде случаев дает ключ к выбору пути инновационного развития.

Источником инноваций может выступать научно-техническое неравенство различных территориальных субъектов, например, стран. Так, значительная часть применяемых в отечественной практике управления нововведений давно используется за рубежом. Такие инновации характеризуются меньшей степенью неопределенности (имеется опыт их внедрения), а основной внедренческой проблемой становится их адаптация к отечественным условиям конкретной организации, в том числе нормативной базе. Использование лучших практик может выступить в качестве своеобразного инновационного рычага, и чем больше отставание, тем длиннее рычаг и существеннее преобразования. Кроме того, появляется возможность установления ясных, достижимых целей.

По мере развития рынка российские предприятия будут во все большей степени ориентироваться на сравнение себя с другими организациями и внедрение моделей зрелости в области качества, являющихся стандартизированной формой технологий постоянных улучшений. С развитием глобализации и в связи с предстоящим вступлением в члены ВТО определение уровня зрелости сможет служить еще и дополнительным конкурентным преимуществом. Технологии постоянных улучшений

Таблица 1

**Виды инновационной деятельности в СОУ**

| Источник инноваций | Виды инноваций в управлении |
|---|---|
| Идеи в области управления | 1.1. Научно-исследовательская деятельность в сфере теории инноваций в СОУ, включающая известные источники информации, бенчмаркинг, промышленную разведку, патентные фонды и т. п.<br>1.2. Выбор идей, их классифицирование для использования при проведении инноваций в СОУ. |
| Методы и технологии (управленческий инструментарий) | 2.1. Разработка новых или новое применение существующих методов и способов управления, ИТ в области управления, программного обеспечения управленческого процесса и т. д.<br>2.2. Подбор существующих методов и технологий для реализации инноваций в СОУ, например, использование спутниковых систем контроля на транспорте, в строительстве и т. п. |
| Процесс управления | 3.1. Реализация технологий постоянного улучшения и отдельных инноваций в СОУ.<br>3.2. Изучение опыта функционирования СОУ как источника для новых улучшений измерение эффективности от внедрения инноваций, снижение издержек. |
| Требования к СОУ | 4.1. Выявление заинтересованных сторон, идентификация их ключевых потребностей и оценка соответствия действий менеджмента требованиям.<br>4.2. Измерение степени удовлетворенности заинтересованными сторонами результатами инноваций в СОУ, получения экономической выгоды и иных преимуществ от инноваций. Спецификация новых требований к СОУ. |

предпочтительны для использования еще и по той причине, что они хорошо стыкуются с технологиями реинжиниринга с точки зрения формализации изменений и процессного подхода к организации бизнеса в целом, и СОУ в том числе.

Модели зрелости в области качества являются наиболее сбалансированными и логичными, поскольку учитывают не только результаты, но и возможности развития организации. Актуализация моделей зрелости с течением времени, бенчмаркинг на уровне моделей разных стран, согласованность критериев и использование схожих моделей на национальном уровне свидетельствуют о растущей глобализации и усилении конкуренции на рынке.

С целью преодоления значительного отставания организации в области управления уместно воспользоваться технологиями реинжиниринга, так, чтобы на выходе получить инновационную СОУ с эволюционным путем развития.

М. Хаммер и Дж. Чампи определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [3].

Проект по реинжинирингу бизнеса обычно включает следующие четыре этапа:

1. Разработка образа будущей компании. Спецификация основных целей компании исходя из ее стратегии, потребностей клиентов, общего уровня бизнеса в отрасли и текущего состояния компании.

2. Создание модели существующей компании (называемое также обратным, или ретроспективным инжинирингом).

3. Разработка нового бизнеса (прямой инжиниринг) включает в себя перепроектирование бизнес-процессов, разработку бизнес-процессов компании на уровне трудовых ресурсов, разработку поддерживающих информационных систем.

4. Внедрение перепроектированных процессов. Интеграция и тестирование разработанных процессов и поддерживающей информационной системы, обучение сотрудников, установка информационной системы, переход к новой работе компании.

Причина высокого процента проведения неудачного, малоэффектиного реинжиниринга компаний заключается в отношении к инновационным преобразованиям только как к технологии. Необходимо рассматривать реинжиниринг также как мощный импульс инновационных преобразований, который повлечет целый ряд последующих изменений в организационной среде.

Специфика управленческих решений как продукта бизнес-процесса состоит в том, что непосредственный клиент (исполнитель управленческого решения), может не ценить продукт, но управленческие решения обладают ценностью для предприятия в целом. Управленческое решение всегда является входом других бизнес-процессов (в качестве управляющего воздействия), посредством которых вливается в общую ценность и в результате потребляется конечным клиентом предприятия.

Инновации в процессах управления подразумевают усовершенствование, проектирование и перепроектирование отдельных процессов и процессной модели организации в целом. Получает распространение процессная модель управления предприятием, которая позволяет учитывать размер предприятия, удобна в управлении, соответствует целям предприятия, обладает адаптивностью к внешней среде.

Практика показывает исключительные сложности, с которыми сталкиваются руководители, осуществляя намерения перейти от методологических рекомендаций к практическому моделированию, в результате доминируют процессные системы, не отражающие реалии деятельности организации. Нами была предпринята попытка выявления, анализа и систематизации данных проблем для их учета при проектировании процессов и выработке оптимальных вариантов принимаемых управленческих решений.

Можно выделить 5 наиболее сложных проблем в процессе управления деятельностью организации: 1) определение классификационных признаков процессов, входящих в модель верхнего уровня предприятия; 2) определение количества процессов модели верхнего уровня; 3) целостность модели; 4) адаптивность модели; 5) определение оптимальной сложности процессной модели организации.

Весьма непростая управленческая задача — ***определение количества процессов модели верхнего уровня***. Нельзя не согласиться с Л. Е. Скрипко, который утверждает, что «предложения некоторых авторов о возможности унификации состава процессов не обоснованы теоретически и не подтверждаются практическими результатами. Попытки теоретически просчитать

оптимальный состав процессов потерпели неудачу» [5, с. 28–51].

Представляется, что решение данной проблемы предполагает использование таких инструментов, как:

— четкая фиксация целевой функции процесса, результата процесса и контролируемых показателей;

— преобразование «входа» в процесс управления в «выход» путем последовательного выполнения взаимозависимых видов деятельности;

— использование возможности отнесения каждой из поставленных управленческих задач к компетенции одного из вышестоящих руководителей — владельцев;

— опора на стратегическую предопределенность процесса управления как механизма реализации стратегии.

Для ***проверки целостности (полноты) модели управления*** может быть использован конструкт «полный цикл бизнеса» [1]. При этом предполагается проверка на наличие всех ключевых функций бизнеса, таких как маркетинг, стратегическое планирование, планирование привлечение финансов, закупка ресурсов, хранение, производство, сбыт.

Важная стратегическая задача — ***обеспечение адаптивности модели управления***. Она может быть реализована посредством процессов, обеспечивающих реакцию на требования изменений двух типов (малых и значительных).

Одно из условий эффективного управления — определение оптимальной сложности процессной модели организации. В соответствии со сложившейся практикой, вертикальная сложность рекомендуется в соответствии с количеством уровней управления в иерархической структуре предприятия, горизонтальная сложность — в соответствии с количеством подразделений, существующих в организации на одной структурной горизонтали и, наконец, пространственная сложность — в соответствии с количеством географически удаленных подразделений.

В целом организация процесса управления (процессный дизайн) должна быть адекватна реальным процессам функционирования организации и обеспечивать требования по ее управляемости.

Важная управленческая задача — оценка реализуемости инновационного потенциала СОУ, под которым следует понимать особую способность организации, включающую позицию менеджмента, ориентированную на инновационное развитие, инициирующую соответствующие процессы разработки инновационных решений на основе инновационных знаний, обеспеченные вовлечением и соответствующим восприятием персонала.

Предлагается выделить пять параметров для оценки потенциала инновационности СОУ. Это — цели, лидерство, персонал, знания, концептуальность.

Знания — один из важнейших ресурсов инноваций в СОУ. Они отражают квалификацию, компетентность и креативность работников, занятых в системе управления организации, использование ими новых методов и технологий управления. Концептуальность характеризует целостность подхода к управлению, соответствие выбранной стратегии управления целям и задачам развития организации, наличие приоритетов развития.

Параметр «цели» определяет требования к СОУ, которые достигаются через процессы управления и оказывают влияние на знания и технологии. Данный параметр должен давать представление об инновационном потенциале организации, проявляющемся в ориентации СОУ на инновационное развитие предприятия, повышение его конкурентоспособности, патентной активности, качества продукции (услуг), рост производительности труда, рентабельности, создание деловой репутации и т. п.

Для оценки параметра «цели» предлагается использовать три критерия:

1. ***Обоснованность целей***. Цели организации должны опираться на современную теорию и практику управления, а также на результаты анализа информации, необходимой для принятия управленческих решений, касающихся выбора и использования технологий и моделей управления организации и т. п.

2. ***Актуальность целей***. Цели управления должны способствовать повышению устойчивости развития организации, укреплению ее позиций на рынке, росту прибыли (доходов), способствовать снижению рисков и росту конкурентных преимуществ.

3. ***Соответствие целей потребностям заинтересованных сторон***. Цели управления должны быть согласованы с приоритетами и перспективами развития организации, увязаны с потребностями и интересами заинтересованных сторон (групп влияния), включая потребителей, работников организации, акционеров, общества в целом, учитывать прогнозы развития рынка и конкурентов.

Ключевую роль в проведении инновационных преобразований в СОУ играет позиция

лидеров. Скорость изменений в современной социально-экономической жизни общества требует от лидеров готовности управлять организационной системой в условиях высокой неопределенности. «Совершенные лидеры разрабатывают миссию и видение и обеспечивают их осуществление. Они разрабатывают ценности организации и системы, требуемые для устойчивого успеха, и осуществляют это самой своей деятельностью и поведением» [8].

Таблица 2

**Матрица оценки инновационного потенциала СОУ**

| Оцениваемые критерии | Некоторое соответствие | | | Соответствие | | | Полное соответствие | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Цели<br>1.1. Соответствие потребностям заинтересованных сторон | 10-20% | 20-30% | 30-40% | 40-50% | 50-60% | 60-70% | 70-80% | 80-90% | 90-100% |
| 1.2. Обоснованность целей | | | | | | | | | |
| 1.3. Актуальность целей | | | | | | | | | |
| Оценка критерия «цели» | | | | | | | | | |
| 2. Лидерство<br>2.1. Личностные качества лидеров | | | | | | | | | |
| 2.2. Гарантирование лидерами разработки целей, планирования и внедрение инновации в СОУ | | | | | | | | | |
| 2.3. Взаимодействие лидеров с заинтересованными сторонами | | | | | | | | | |
| Оценка критерия «лидерство» | | | | | | | | | |
| 3. Персонал<br>3.1. Планирование персонала | | | | | | | | | |
| 3.2. Позиционирование | | | | | | | | | |
| 3.3. Мотивация персонала | | | | | | | | | |
| Оценка критерия «персонал» | | | | | | | | | |
| 4. Знания<br>4.1. Создание новых знаний; обеспечение доступа к знаниям за пределами организации | 10-20% | 20-30% | 30-40% | 40-50% | 50-60% | 60-70% | 70-80% | 80-90% | 90-100% |
| 4.2. Использование знаний при принятии решений, в процессах, технологиях, регламентах и т. п. | | | | | | | | | |
| 4.3. Управление знаниями, измерение их влияния на результаты бизнеса, стимулирование роста знаний | | | | | | | | | |
| Оценка критерия «знания» | | | | | | | | | |
| 5. Концептуальность<br>5.1. Планирование инноваций в СОУ с учетом этапов жизненного цикла, инновационных следствий и других значимых результатов | | | | | | | | | |
| 5.2. Наличие комплекса взаиморазвивающих родовых видов инновационной деятельности | | | | | | | | | |
| 5.3. Наличие владельца процесса инновационного развития, степень формализации и интеграции в СОУ | 10-20% | 20-30% | 30-40% | 40-50% | 50-60% | 60-70% | 70-80% | 80-90% | 90-100% |
| Оценка критерия «кКонцептуальность. | | | | | | | | | |
| Общая оценка | | | | | | | | | |

Лидеры должны быть компетентными и харизматичными, обладать концептуальным видением, уметь пересматривать и повышать эффективность индивидуального стиля руководства, быть способными браться за рискованные инновационные проекты и легко справляться с серьезными трудностями, возникающими в ходе их выполнения. Особая роль лидеров в осуществлении процессов планирования и внедрения инноваций в СОУ заключается в том, что именно от них зависит эффективность этих процессов. Именно они стимулируют и поддерживают творческий подход введения инноваций, сотрудничество внутри организации.

Важную роль лидеры играют и во взаимодействии с заинтересованными сторонами. Лидеры принимают, осознают и реагируют на их потребности и ожидания, устанавливают партнерские отношения и участвуют в совместной деятельности по улучшению СОУ. Они оказывают помощь и поддержку персоналу в осуществлении планов, стремлений и целей; мотивируют и открывают возможности участия в инновационной деятельности по усовершенствованию.

При оценке параметра «персонал» важно учитывать количество персонала, необходимого для проведения инновационных изменений, а также навыки, умения, компетентность работников.

Итак, инновационный потенциал СОУ представляет собой совокупность возможностей, определяющих реальность позитивных результатов инновационных преобразований в управлении организации.

Для оценки инновационного потенциала СОУ нами предлагается оценить его основные параметры (цели, лидерство, персонал, знания, концептуальность) в процентном выражении от идеального состояния на основе предварительной оценки субкритериев (табл. 2).

Сформируем инновационный профиль СОУ в виде пятикомпонентной критериальной модели [7], который помогает оценить деятельность организации, выявить слабые стороны и принять соответствующие меры для достижения оптимального результата.

Инновационный профиль СОУ на примере строительной компании ООО «Генстрой» представлен на рис. 2.

Как видно из рисунка, для преодоления существенного отставания фактической оценки от целевого значения по параметрам «персонал» и «знания», уместно воспользоваться технологией реинжиниринга.

Параметры инновационного потенциала СОУ при проектировании инновации целесообразно использовать в качестве вектора, направленного из фактического состояния на конк-

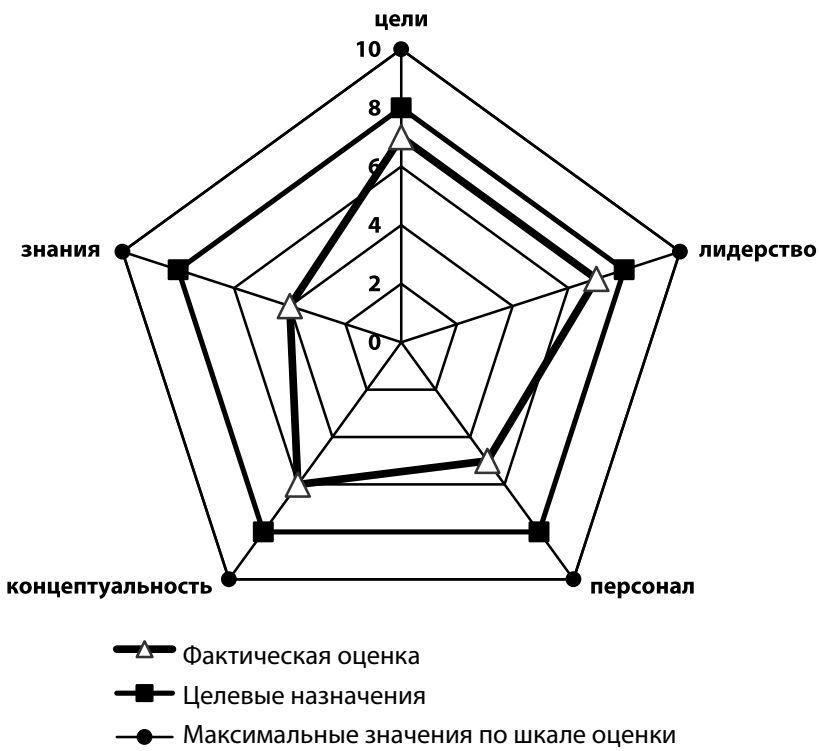



**Рис. 2.** *Инновационный профиль компании ООО «Генстрой»*

ретный результат деятельности в виде целевого значения.

Используя в процессе управления матрицу оценки инновационного потенциала СОУ, любая компания может стать «более инновационной», усовершенствовав структуру, системы и практику управления.

Таким образом, для проведения успешных, эффективных инноваций в СОУ при конструировании процесса выработки решения, помимо владения технологиями преобразований, необходимо наличие концептуального видения проблемы и умение управлять потенциальной готовностью организации к инновациям.

В целом изучение сущности и специфики инноваций в СОУ показывает их особую значимость как ресурса развития предприятий и комплексов, использование которого способствует повышению эффективности разрабатываемых и принимаемых стратегических решений.

**Список литературы**

1. *Борисова Л. Г.* Организационный дизайн. Современные концепции управления : учеб. пособие. М. : Дело, 2003. 400 с.

2. *Друкер. П.* Труд и управление в современном мире // США. Экономика, политика и идеология. 1993. № 5. с. 106.

3. *Ойхман Е. Г., Попов Э. В.* Реинжиниринг бизнеса. Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М., 1997. 336 с.

4. *Попов Е. В., Власов М. В.* Институты миниэкономики знаний. М. : Academia, 2009. 288 с.

5. *Скрипко Л. Е.* Построение процессных моделей менеджмента качества на основе требований ИСО 9001:2000 // Менеджмент, Вестник СПбГУ. Серия 8. Вып. 1. 2006. с. 28-51.

6. *Теслинов А. Г.* Концептуальное проектирование сложных решений. СПб. : Питер, 2009. 288 с.

7. Управление эффективностью и качеством. Модульная программа : пер. с англ., в 2-х ч., ч. 2 / под ред. И. Прокопенко, К. Норта. М. : Дело, 2001. 608 с.

8. Recognised for Excellence. Assessor Modules for Recognised for Excellence. EFQM Publications. 2002.