

08.00.05. – ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

01. – ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 658.5
ББК 65.291.23

Макаров Сергей Львович,
аспирант кафедры экономической информатики
Нижегородского государственного университета
им. Н.И. Лобачевского,
г. Нижний Новгород,
e-mail: info@smakarov.ru

Makarov Sergey Lvovitch,
Post-graduate student of the department
of economic information
of Nizhny Novgorod state university named
after N. I. Lobachevsky,
Nizhny Novgorod,
e-mail: info@smakarov.ru

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЭТАПЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISES AT THE STAGE OF INNOVATIONS INTRODUCTION

В статье представлен авторский алгоритм видоизменения организационной культуры крупного промышленного предприятия на этапе внедрения инноваций. Определены уровни анализа оргкультуры субъекта хозяйствования, а также показатели для диагностики степени ее инновационности. Графическое представление полученных результатов является наиболее эффективным для наглядного сопоставления текущих значений показателей и необходимых. Предложены методы определения качественных показателей и формулы для расчета количественных. Обоснована актуальность постоянного процесса мониторинга, поддержания и развития видоизмененной и усовершенствованной организационной культуры крупного промышленного предприятия.

The article has presented the author's algorithm of transformation of organizational culture of the large industrial company at the stage of innovations introduction. The levels of analysis of organizational culture of the economic entity have been determined, as well as the indicators for diagnostics of the level of its innovation. Graphic presentation of the obtained results is the most effective for the visual comparison of the current and required values of the indications. The methods of definition of the qualitative indicators and the formulas for calculation of the quantitative indicators have been proposed. The urgency of continuous monitoring process, support and development of transformations and improvement of organizational culture of the large industrial company have been justified.

Ключевые слова: организационная культура, управление, алгоритм, диагностика, промышленное предприятие, этап внедрения инноваций, организационная эффективность, показатели, поддержание оргкультуры, консультант.

Keywords: organizational culture, management, algorithm, diagnostics, industrial enterprise, stage of innovations introduction, organizational efficiency, indicators, support of organizational culture, adviser.

Развитие современного крупного промышленного предприятия невозможно без постоянного совершенствования производственных и организационных процессов. Чтобы соответствовать мировым стандартам и идти в ногу со временем, необходимо перестраивать субъект хозяйствования

в сторону максимальной эффективности: улучшения качества товаров и услуг, снижения издержек, совершенствования менеджмента на всех уровнях. Однако большинство российских предприятий этим необходимым требованиям не отвечают. Одной из основных причин является несоответствие организационной культуры (далее ОК) субъекта современным веяниям, а именно неготовность к внедрению инноваций.

Необходимо, чтобы ОК субъекта хозяйствования способствовала продуктивному и безболезненному процессу внедрения новшеств, а также развитию профессиональных качеств сотрудников всех уровней, только в этом случае предприятие будет наиболее конкурентоспособно.

Для эффективного и современного менеджмента в компании необходимо объективная оценка ОК, а именно грамотное управление ею как основным инструментом влияния на бизнес-процессы, коммуникации между сотрудниками и взаимодействие с внешней средой.

К исследованию любого сложного социально-экономического явления нужно подходить системно. Использование системного подхода особенно необходимо при изменении такого уникального для каждого субъекта хозяйствования системы управления компонента, как организационная культура. Последняя нуждается в комплексном анализе ее основных характеристик и особенностей взаимодействия с внешней средой, позволяющем разработать мероприятия, нацеленные на эффективное управление оргкультурой в современных условиях, а именно придать ей инновационный характер. Таким образом, требуется диагностика ОК с точки зрения эффективности управления производством, главной целью которой является создание современного инструментария для принятия управленческих решений в сфере:

- текущих производственных задач (повышение лояльности персонала);
- стратегических задач (увеличение доли рынка, рост прибыльности, выход на новый рынок);
- прогнозирования потенциала субъекта хозяйствования в связи с преобразованиями (структурные преобразования, приход новых собственников).

Автором разработан алгоритм изменения ОК крупного промышленного предприятия, который представлен на рис.

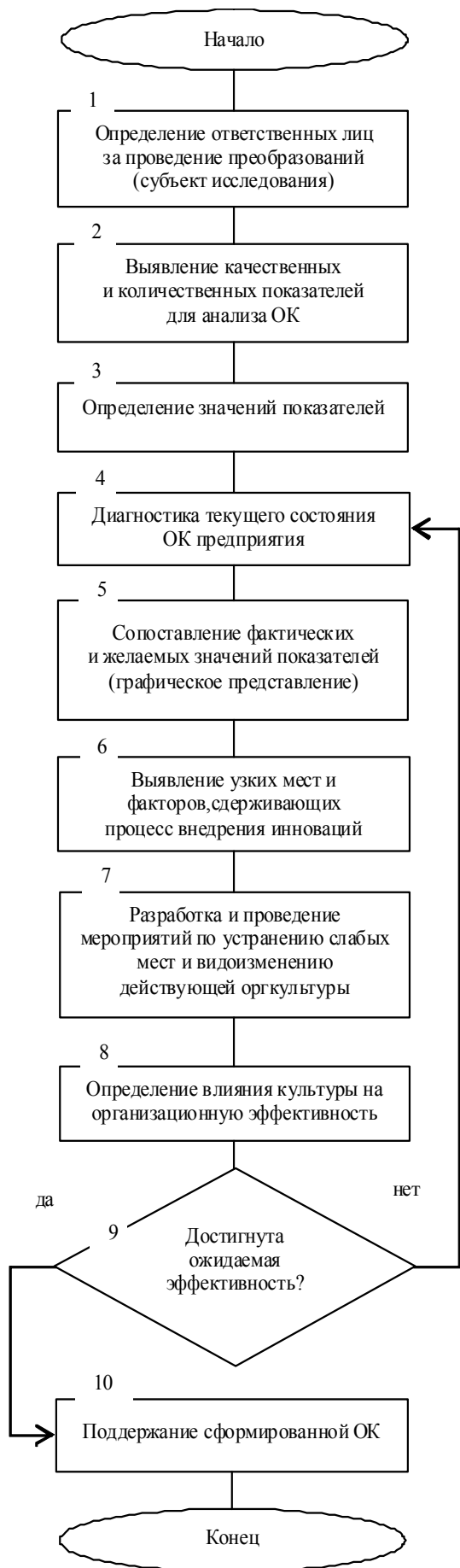


Рис. Алгоритм видоизменения организационной культуры промышленного предприятия

Блок 1

Процесс видоизменения ОК, являющийся по своей природе не линейным, а циклическим, требует для своего проведения привлечения специалистов разных уровней. Чаще всего недостаточно присутствие одного топ-менеджера, логичным является участие HR-менеджеров, руководителей разных ступеней власти и даже сторонних консультантов. Подтверждением необходимости проведения такого масштабного действия и консультаций специалистов служат следующие факты:

- персонал диагностируемого субъекта хозяйствования склонен субъективно оценивать рабочую среду, являясь непосредственно ее носителем;
- многие сотрудники, в том числе топ-менеджеры, сконцентрированы на своих проектах и просто не в состоянии оценить обстановку на предприятии в целом;
- можно использовать опыт сторонних консультантов анализа ОК аналогичных фирм;
- возможность использования самых современных технологий и методик анализа ОК, известных только профессионалам в своей сфере – консультантам.

Блок 2, 3

Перед проведением непосредственно самого процесса диагностики текущего состояния субъекта хозяйствования необходимо определить наиболее важные показатели оргкультуры для анализа, а также выбрать и/или разработать методический и практический инструментарий для их измерения.

Сложность анализа и невозможность применения существующих методик диагностики в первую очередь связаны с особенностями этапа жизненного цикла предприятия – этапом внедрения инноваций. Необходимо определить уникальные для анализа показатели, характерные только для данного отрезка жизни организации.

Блок 4

Проводить диагностику автор предлагает с помощью следующих групп показателей, по которым можно судить о степени инновационности ОК:

- общее состояние организации;
- управление организацией;
- общая характеристика персонала;
- коммуникации – взаимодействие с внешней средой.

На основе анализа отечественной и зарубежной литературы [1; 2; 3; 4], а также отчета министерства промышленности и инноваций Нижегородской области 2011 [5, с. 25–29], в котором проведено исследование инновационной активности промышленных предприятий Нижегородской области, автором были выявлены наиболее значимые показатели эффективности оргкультуры для осуществления инновационной деятельности предприятий, представленные в таблице.

Таким образом, совокупность оптимальных значений показателей и будет необходимым фундаментом для последующих инновационных преобразований на предприятии.

Блок 5, 6, 7

Итоги диагностики состояния оргкультуры предприятия лучше всего представлять в графическом виде, где наглядно можно изобразить текущее состояние и желаемое, с помощью чего можно определить наиболее слабые места ОК. Консультантами составляются рекомендации по устранению узких мест. Процесс изменения ОК может быть осуществлен с помощью следующих методов: комиссия и конференция, банк идей, деловые игры, методы активного социологического тестированного анализа и контроля.

Показатели для диагностики инновационности организационной культуры

Группа показателей	Наименование показателя	Методы исследования или формула расчета
1	2	3
Общее состояние организации	Качественные показатели	
	Степень отражения инновационной составляющей в миссии, стратегии, целях и задачах предприятия	Изучение документации, интервью, анкетирование
	Степень включения инновационности производства как основной и первоочередной ценности в программу развития субъекта хозяйствования	
	Количественные показатели	
	Затраты на патенты, лицензии, промышленные образцы, полезные модели, в расчете на одного рабочего ($Z_{ОИС}$, тыс. руб.)	$Z_{ОИС} = Z_{П} + Z_{Л} + Z_{ПО} + Z_{ПМ}$; $Z_{П}$ – затраты на патенты, в расчете на одного рабочего, тыс. руб.; $Z_{Л}$ – затраты на лицензии, в расчете на одного рабочего, тыс. руб.; $Z_{ПО}$ – затраты на промышленные образцы, в расчете на одного рабочего, тыс. руб.; $Z_{ПМ}$ – затраты на полезные модели, в расчете на одного рабочего, тыс. руб.
	Затраты на технологические, маркетинговые и организационные инновации ($Z_{И}$, тыс. руб.)	$Z_{И} = Z_{Т} + Z_{М} + Z_{О}$; $Z_{Т}$ – затраты на технологические инновации, тыс. руб.; $Z_{М}$ – затраты на маркетинговые инновации, тыс. руб.; $Z_{О}$ – затраты на организационные инновации, тыс. руб.
	Доля современного оборудования в общем объеме оборудования, позволяющего выпускать конкурентоспособную и инновационную продукцию ($D_{СО}$, %)	$D_{СО} = \frac{СО}{О} \times 100\%$; $СО$ – количество современного оборудования, ед.; $О$ – общее количество оборудования, ед.
Доля инновационной продукции в общем объеме выпускаемой продукции ($D_{ИП}$, %)	$D_{ИП} = \frac{ИП}{П} \times 100\%$; $ИП$ – объем инновационной продукции, ед.; $П$ – общий объем выпускаемой продукции, ед.	
Доля затрат на выполнение НИР и ОКР, приобретение ОИС в общем объеме затрат на технологические инновации (D_3 , %)	$D_3 = \frac{Z_{НИР} + Z_{ОКР} + Z_{ОИС}}{Т} \times 100\%$; $Z_{НИР}$ – затраты на НИР, тыс. руб.; $Z_{ОКР}$ – затраты на ОКР, тыс. руб.; $Z_{ОИС}$ – затраты на ОИС, тыс. руб.	
Управление организацией	Качественные показатели	
	Степень соответствия императивов управления успешному инновационному развитию субъекта хозяйствования	Изучение документации, фокус-интервью, управленческое консультирование, ситуационные модели, построение «решетки управления»
	Степень соответствия вида организационной структуры осуществлению эффективной инновационной деятельности	
	Стиль управления топ-менеджеров и основных руководителей всех уровней власти	
	Количественные показатели	
Иерархия управления (дистанция власти)	Определение количества уровней власти, влияющее на эффективность иерархической системы	
Диапазон контроля – норма загрузки управленцев разных уровней ($D_к$, %)	$D_к = \frac{Н_Ф}{Н_Н} \times 100\%$; $Н_Ф$ – фактическое количество подчиненных, человек; $Н_Н$ – норма загрузки руководителя, человек	

Группа показателей	Наименование показателя	Методы исследования или формула расчета
1	2	3
Общая характеристика персонала	Качественные показатели	Изучение документации, тесты, опросы, анкетирование, контент-анализ
	Состав и квалификация персонала	
	Мотивация творческой активности сотрудников	
	Потенциал сотрудников – готовность к рискованным решениям (минимум стремления к избеганию неопределенностей)	
	Командная ориентация (коллективизм-индивидуализм)	
	Процессы обучения и повышения квалификации	
	Количественные показатели	
Доля персонала, занимающегося инновационной деятельностью, в общей численности сотрудников (П _{ид} , %)		$P_{ид} = \frac{ЧП_{ид}}{ЧП} \times 100\% ;$ ЧП _{ид} – численность персонала, занимающегося инновационной деятельностью, человек; ЧП – общая численность сотрудников, человек
Доля генерируемых рационализаторских идей, в общем объеме предложений (Р _и , %)		$P_{и} = \frac{ИП}{П} \times 100\% ;$ ИП – количество инновационных предложений, ед.; П – общий объем предложений, ед.
Число поданных заявок на выдачу патентов, регистрацию заявок и т. д., ед.		
Доля затрат на обучение персонала, связанная с инновациями, в расчете на одного рабочего (ИО, %)		$ИО = \frac{И}{О} ;$ И – затраты на обучение, связанные с инновациями, тыс. руб.; О – общие затраты на обучение персонала, тыс. руб.
Коммуникации – взаимодействие с внешней средой	Качественные показатели	Коучинг, беседы, фокус-группы, деловые игры
	Взаимодействие с поставщиками и конечными потребителями	
	Взаимодействие с группами влияния: правительство, инвесторы, население, СМИ и т. п.	
	Взаимоотношения с конкурентами	
	Количественные показатели	
Коэффициент конкурентоспособности ¹ (k)		$k = \frac{0,5a_1 + 0,7a_2 + a_3}{a_1 + a_2 + a_3} ;$ a ₁ – товары, отгруженные внутри РФ; a ₂ – товары, отгруженные внутри СНГ; a ₃ – товары, отгруженные в дальнее зарубежье

¹ Коэффициент конкурентоспособности – показатель, который изменяется от 0,5 до 1 и учитывает количество отгруженной продукции внутри РФ, в страны СНГ и дальнее зарубежье (Исследование инновационной активности промышленных предприятий и организаций Нижегородской области 2011). Coefficient of competitiveness is the indication that is changed from 0.5 to 1 and takes into account the number of shipped products inside the RF to the CIS and abroad. (The research of innovation activity of industrial companies and agencies of Nizhny Novgorod region in 2011).

Блок 8, 9

Заключительным этапом процесса диагностики ОК является определение влияния культуры на организационную эффективность. В свою очередь, эффективность может выражаться в разных сферах функционирования предприятия: экономика, инновации, социальная сфера, взаимодействие с внешней средой.

Блок 10

После проведения всех преобразований необходимо осуществлять процесс постоянного мониторинга, поддержания и развития видоизмененной и усовершенствованной ОК. В противном случае полученный результат

будет иметь краткосрочный эффект и потребует новых глобальных изменений. Для процесса мониторинга внутренней и внешней среды субъекта хозяйствования могут быть использованы следующие методы: анализ событий, изучение документации, динамическое сравнение, SWOT и PEST-анализ.

Таким образом, процесс управления, и тем более изменения культуры организации, очень трудоемок, длителен и непрост, но в результате грамотного поддержания и целенаправленного проведения изменений будет успешно действовать конкурентоспособная компания, соответствующая современным требованиям рынка.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Горшкова Л. А. Инструментарий анализа системы управления организацией: монография. Н. Новгород: Изд-во Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, 2009. 287 с.
2. Горшкова Л. А., Поплавская В. А. Методика управления организационной культурой крупного промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 20 (275). С. 37–43.
3. Горшкова Л. А., Поплавская В. А., Поплавский Б. Н. Управление организационной культурой: опыт крупного промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 21 (276). С. 19–27.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент. 10-е изд. СПб.: Изд-во. Питер, 2012. 656 с.
5. Нефедов В. В., Полякова Г. П., Сазонов И. Г. Исследование инновационной активности промышленных предприятий и организаций Нижегородской области. Нижний Новгород: Изд-во НГТУ им. Р. Е. Алексеева, 2011. 32 с.

REFERENCES

1. Gorshkova L. A. Analysis framework of the system of organizational management. Monograph. N. Novgorod: NNGU Press, 2009. 287 p.
2. Gorshkova L. A., Poplavskaya V. A. Method of management of organizational culture of the large industrial enterprise // Economic analysis: theory and practice. 2012. No. 20 (275), P. 37–43.
3. Gorshkova L. A., Poplavskaya V. A., Poplavsky B. N. Management of organizational culture. Experience of the large industrial enterprise // Economic analysis: theory and practice. 2012. No. 21 (276), P. 19–27.
4. Daft R. L. Management. 10th edition. SPb.: Publishing house Piter, 2012. 656 p.
5. Nefedov V. V., Polyakova G. P., Sazonov I. G. Research of innovation activity of the industrial enterprises and the organizations of N. Novgorod region. N. Novgorod: NGTU Press, 2011. 32 p.

УДК 658.5
ББК 65.291.23

Братута Ольга Александровна,
аспирант кафедры экономики и менеджмента
Северо-Кавказского института бизнеса,
инженерных и информационных технологий,
г. Армавир,
e-mail: Nat.ivanova1304@gmail.com

Bratuta Olga Aleksandrovna,
post-graduate student of the department of economics
and management of the North-Caucasus institute
of business, engineering and information technologies,
ArmaVir,
e-mail: Nat.ivanova1304@gmail.com

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

INNOVATION POTENTIAL AS THE BASIS OF COMPETITIVENESS OF RUSSIAN INDUSTRY

В статье рассматриваются вопросы концепций формирования инновационного потенциала промышленных предприятий. Динамика развития российской промышленности в течение последних 20 лет на фоне неэффективной экономической политики государства свидетельствует о проблемах, связанных с формированием и использованием инновационного потенциала промышленных предприятий. Объективный анализ позволил сделать вывод о специфическом содержании инновационного потенциала, суть которого сводится к двум основным моментам: инновационный потенциал определяется с точки зрения ресурсного обеспечения инновационной деятельности; инновационный потенциал рассматривается на разных уровнях использования как совокупность способностей и возможностей экономических субъектов для достижения целей инновационного развития.

The article examines the concepts of formation of the innovation potential of industrial enterprises. Dynamics of development of Russian industry in the last 20 years against the background of inefficient economic policy shows the problems associated with the formation and use of the innovation potential of enterprises. Objective analysis led to the conclu-

sion of the specific content of the innovation capacity, which essentially consists of two main points: innovation potential is defined in terms of the resource support of the innovation activity; innovation potential is reviewed at different levels of use as the set of abilities and opportunities of the economic entities for achieving the goals of innovation development.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, инновационная продукция, инновационно ориентированные производства, инновационная политика, научно-технический прогресс, национальная инновационная система, капитальные вложения, глобализация.

Keywords: innovations, innovation activity, innovation products, innovation-oriented industries, innovation policy, scientific and technical progress, national innovation system, capital investments, globalization.

В условиях активизации глобализационных процессов ключевыми направлениями развития российской экономики выступают обеспечение устойчивых темпов социально ориентированного экономического роста и интеграция в мировое пространство, что предполагает необходимость реализа-