

## ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ – СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

IRINA DOROGAIA<sup>1</sup>,  
MARIANA ȘENDREA<sup>2</sup>

### **Abstract:**

**The relevance of the research topics:** *The conditions for the functioning of modern enterprises emphasize the attention of owners and managers to the problem of increasing competitiveness, which is inextricably linked with innovation. Innovations help the company to achieve competitive advantages in new ways that have not yet been used. Huge competitive advantages can be obtained by a company that introduces managerial innovations.*

*Traditionally, innovation was the creation of new products and services. Often, activities related to the introduction of innovations are more focused on the use of new equipment and technology, ignoring the organizational component, which is extremely important in the modern business environment. The concept of innovative development today reveals managerial innovations as a source of new benefits, a way to stimulate creativity, increase efficiency and receive benefits not less and sometimes more than from the introduction of product innovations.*

**Objective:** *Define the concept of managerial innovations, uncover various types of innovations, show the need to introduce managerial innovations in modern enterprises.*

**Research methods:** *analysis, synthesis, statistical research, questioning, survey.*

**Research results:** *Managerial innovations often provide companies with key success factors that help them enter new markets, change the concept of a business, improve their image, overcome problems of a different nature. So, many innovations of this kind are called strategic innovations, that is, radical innovations in the field of management that help companies reach a fundamentally new level. Strategic innovations are compared with the new “formula of success”, given that they are guided by fundamentally new methods and principles of management, such as a new way to compete, a new approach to personnel management, a new model of relationships with suppliers and others.*

**Keywords:** *competitiveness, innovation, leadership, management, managerial innovation, motivation, product innovation, team, the life cycle of innovation, the effectiveness of innovation*

**JEL CLASIFICATION:** O320, O310.

### **1. АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Условия функционирования современных предприятий акцентируют внимание собственников и менеджеров на проблему повышения конкурентоспособности, которая неразрывно связана с инновационной деятельностью.

Традиционно под инновациями понимали создание новых продуктов и услуг. Зачастую деятельность, связанная с внедрением инноваций, в большей степени ориентируется на использование новой техники и технологии, оставляя без внимания организационную компоненту, которая крайне важна в современной бизнес-среде. Концепция инновационного развития на сегодняшний день раскрывает управленческие инновации как источник новых благ, способ стимулирования творчества, повышения работоспособности и получения выгоды не меньшей, а иногда и большей, чем от внедрения продуктовых инноваций.

Переосмысление принципов деятельности предприятия, а именно, организации рабочих мест, методов развития внешних связей, внутреннего устройства компании, корпоративной культуры может способствовать выходу предприятия на более высокий уровень конкурентоспособности.

### **2. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ**

Согласно Кодексу О науке и инновациях РМ, ст.20, **инновация** – применение нового или усовершенствованного конечного результата деятельности в области научных исследований и трансфера технологий, получившего воплощение в форме конкурентоспособных новых или усовершенствованных знаниях, продуктах, услуги, процесса,

<sup>1</sup> conf. univ., dr., departamentul Management, Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu Bodoni, 61, tel. 02202830, irina.dorogaia@gmail.com

<sup>2</sup> conf. univ., dr., departamentul Management, Academia de Studii Economice din Mjldova, Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu Bodoni, 61, tel. 022402736, vitaliany@yahoo.com

используемых в практической деятельности и/или реализуемых на рынке [Кодекс О науке и инновациях РМ, 2004].

Таким образом, исходя из предыдущего определения, **управленческая инновация** – это новый или усовершенствованный результат деятельности менеджмента, основанный на научных и/или практических исследованиях, воплощенный в форме конкурентоспособных новых или усовершенствованных знаниях, процессах, используемых в практической деятельности.

Повышенный интерес научных исследователей и практиков к управленческим инновациям на сегодняшний день объясняется их значительным эффектом, который можно получить при умелом их применении. Изменения в управленческой деятельности сказываются на обновлении всех подсистем предприятия, учитывая их тесную взаимозависимость.

Так, обновленная система управления предоставляет возможность поиска и реализации инноваций другого рода – технологических, продуктовых, процессных. Кроме этого, предприятие, изначально ориентирующееся на инновационной деятельности путем внедрения новой техники или технологии, без изменений в системе управления не сможет успешно реализовать этот процесс. В данном контексте большое значение приобретает абсорбция инновации.

**Абсорбция инновации** – способность социально-экономической среды к ассимиляции инновации (в особенности предприятиями), к использованию, преобразованию и развитию инновационных знаний, к расширению воплощения этих знаний в новых продуктах, услугах, процессах. (статья 23, Кодекса о Науке и инновациях РМ) [Кодекс О науке и инновациях РМ, 2004].

Очевидно, что чем больше предприятие обладает инновационной абсорбцией, тем более оно адаптивно в окружающей среде, способно своевременно переходить на новый уровень развития, и, тем самым, достигать большей конкурентоспособности.

С целью достижения способности ассимиляции инноваций предприятию необходимо применять новые способы и методы управленческого воздействия, то есть использовать управленческие инновации. Так же, как оборудование и технологии нуждаются в обновлении и совершенствовании, способы взаимодействия с персоналом, методы организации, мотивации, контроля, также необходимо пересматривать и изменять.

### 3. РАЗНОВИДНОСТИ ИННОВАЦИЙ

В этом контексте можно выделить большое количество подобного рода инноваций, которые, в свою очередь, можно классифицировать по различным признакам.

Так как объектом настоящего исследования являются управленческие инновации, рассмотрим более подробно их, по критерию «содержание управленческой деятельности» (таблица 1):

**Таблица 1. Классификация инноваций по критерию: «содержание управленческой деятельности»**

№	Вид управленческой деятельности	Тип управленческой инновации
1	2	3
1	Собственно управление (методологические и информационные аспекты)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучающиеся организации,</li> <li>• Управление качеством,</li> <li>• Управление знаниями,</li> <li>• Проблемно-ориентированный подход,</li> <li>• Участие персонала в принятии решений,</li> <li>• Самоуправление</li> <li>• Реинжиниринг бизнес процессов</li> </ul>

1	2	3
2	Финансово-экономические аспекты (анализ, консультации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие работников в прибылях</li> <li>• Привязка заработной платы управляющих к результатам деятельности</li> </ul>
3	Организационная	Создание «горизонтальных корпораций» <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сетевые организации</li> <li>• Проектные команды</li> <li>• Централизованно-децентрализованные системы</li> <li>• Лизинг персонала (аутстаффинг)</li> <li>• Командные организации</li> <li>• Проектные и матричные структуры</li> <li>• Создание технопарков, технополисов</li> <li>• Бизнес-инкубаторы</li> </ul>
4	Социально-психологическая составляющая в управлении	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменения организационной культуры</li> <li>• Многообразие ролевых функций</li> <li>• Горизонтальная карьера</li> <li>• Изменение методов мотивации персонала (участие в прибылях, наделение свободным временем, свобода в принятии решений, делегирование полномочий)</li> </ul>
5	Планирование и проектирование	Реинжиниринг бизнес-процессов Аутсорсинг

(адаптирована на основании: [Чечурина М.Н., 2010])

Данные таблицы свидетельствуют о том, что управленческие инновации могут быть как кардинальными (базовыми, радикальными), к примеру, изменения под воздействием реинжиниринга бизнес процессов, так и улучшающими (изменения в системе мотивации, коллективное принятие решений, изменения системы контроля). Зачастую в организации, которая внедряет новейшие подходы, имеют место **кластеры инноваций**, то есть группа взаимодействующих инноваций [Сурин А.В., Молчанова О.П., 2008], что, на наш взгляд, является более уместным в силу большой взаимосвязи между технологической составляющей предприятия (подсистемой) и социальной подсистемой (персонал и методы воздействия и взаимодействия).

Исследования в области инновационного менеджмента показали определенное несоответствие в темпах развития производственных и управленческих инноваций [Сурин А.В., Молчанова О.П., 2008, Барышева А.,М., 2007].

Так, темпы осуществления производственных инноваций гораздо выше управленческих, что объясняется ориентацией собственников и большого количества управляющих на конечный продукт, который возникает в процессе внедрения производственных инноваций. Таким образом, желая достичь конкурентоспособности путем внедрения новой техники и технологии, а также разрабатывая новые продукты, они оставляют без внимания новые методы и техники управления, действуют в условиях устаревших организационных структур. Такая ситуация соответственно негативно влияет на общее состояние дел в организации: с одной стороны, ориентируясь на получение быстрого эффекта от технологических инноваций компания не получает ожидаемого, с другой – возрастает неудовлетворенность ситуацией со стороны персонала, так как социальная составляющая организации остается неизменной.

Такая ситуация названа исследователями **организационным лагом**, то есть разрыв в темпах осуществления производственных и управленческих инновациях [Сурин А.В., Молчанова О.П., 2008]. Для уменьшения организационного лага организация должна ориентироваться на выбор стиля поведения, соответствующего постоянным организационным изменениям, в частности, внедрению различных управленческих инноваций [Молчанова, 2001].

Известный ученый Стивен Р.Кови в своей книге «Восьмой навык: от эффективности к величию» уточняет, что проблема многих современных организаций заключается в излишнем контроле за работниками интеллектуального труда, который должен был преобразоваться при переходе из индустриальной к информационной эпохе. По словам Кови, «менеджмент обращается с людьми так же, как с вещами». В то время, как, безусловно, в современной эпохе наибольшее внимание должно быть направлено на развитие и повышение эффективности работников интеллектуального труда [Стивен Р.Кови,2015].

Эта проблема возникает и при реализации инновационного менеджмента, ориентирующегося на старую парадигму управления, ставящую во главе угла изменения в технологиях и продуктах и отвергающего важность организационных, а именно, управленческих инноваций.

Таким образом, система менеджмента современного предприятия, вопреки сложившемуся традиционному подходу, ориентированному на сплошной контроль, должна быть переориентирована на управление, основанное на цели, взаимопонимание, командообразование и полную реализацию потенциала сотрудников. Это относится особенно к предприятиям, ориентирующимся на внедрение инноваций, организационных изменений, успешность которых зависит как от каждого отдельного сотрудника, так и от команды в целом.

#### 4. ИННОВАЦИИ, КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Большое значение инновациям во всех сферах деятельности отводит и гурю менеджмента – Питер Друкер, считая, что успех компаний нынешнего столетия связан с внедрением инноваций, а преуспевающим менеджером является тот, кто умело генерирует идеи и воплощает их в жизнь. Также основной целью предпринимательства является внедрение инноваций, тем самым предприятие достигает конкурентоспособности, а клиенты получают более совершенные блага. [Drucker Peter, 1993].

Проводя анализ важнейших факторов, которые оказывают воздействие на конкурентоспособность предприятий Республики Молдова (северного и центрального регионов республики), мы выяснили, что большинство сотрудников считают, что внедрение инноваций на предприятиях является приоритетной задачей менеджмента и оценивают важность этого фактора. Анализ был проведен в рамках проекта «Managementul competitivității strategice a capitalului uman pe piața muncii Republicii Moldova în condiții dezvoltării regionale». Сотрудникам предприятий предлагалось проранжировать факторы конкурентоспособности, которые, на их взгляд, являются наиболее приоритетными.

Таким образом, большинство респондентов подтверждают необходимость и важность внедрения инноваций для национальных предприятий, кроме этого, сотрудники понимают и отмечают важность для предприятия способности к адаптации деятельности в рыночной среде.

**Таблица 2. Оценка важности инновационной деятельности для повышения конкурентоспособности предприятия (оценка важности факторов в порядке убывания)**

Фактор	Количество респондентов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Внедрение инноваций в деятельность предприятия	человек	136	87	28	23	13	12	30	24	13	10
	%	36,1	23,2	7,4	6,1	3,4	3,2	8,0	6,4	3,5	2,7

Так, 66,9% (или 251 сотрудник) из общего количества опрошенного персонала (из 376 респондента) при ранжировании факторов ставят внедрение инноваций на первые три места.

Данные таблицы свидетельствуют о благоприятном отношении к инновационной деятельности большинства сотрудников предприятия. В то же время в качестве основных проблем, препятствующих повышению конкурентоспособности, респонденты назвали:

- большое количество конкурентов,
- риски и неопределенность в деятельности предприятий,
- уровень квалификационной подготовки персонала и недостаточный уровень технического оборудования.

**Таблица 3. Способность предприятия адаптировать деятельность к изменениям на рынке: оценка важности фактора для повышения конкурентоспособности (ранжирование факторов в порядке убывания)**

Фактор	Количество респондентов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Способность предприятия адаптировать деятельность к изменениям на рынке	человек	127	80	46	24	23	17	23	19	14	3
	%	33,8	21,3	12,2	6,4	6,1	4,5	6,1	5,1	3,7	0,8

Еще одним фактором, влияющим на конкурентоспособность предприятия, исследуемые респонденты отметили – способность предприятия адаптировать деятельность к изменениям на рынке. что, на наш взгляд, также свидетельствует об осознании необходимости внедрения управленческих нововведений, инноваций. Число респондентов, которые разместили данный фактор на первые три места – 67,4%, или 253 сотрудника из общего количества (376 опрошенных).

Таким образом, приходим к выводу о том, что необходимость исследования и внедрения управленческих инноваций очевидна, как с точки зрения концептуальных основ инновационного менеджмента, так и по мнению персонала предприятий, действующих на территории Республики Молдова.

Учитывая особенности инновационного процесса в различных сферах деятельности, при планировании и внедрении инноваций следует определиться с тем, на каком этапе процесса изменений следует внедрять технологические новшества и как добиться адекватной реакции на их внедрение со стороны персонала, а также детально продумать процесс организационных изменений, связанный с управленческими нововведениями.

Управленческие инновации часто обеспечивают компании ключевые факторы успеха, помогающие выйти на новые рынки, поменять концепцию бизнеса, улучшить имидж, преодолеть проблемы различного характера.

Так, многие инновации такого рода получают название **стратегические инновации**, то есть радикальные инновации в области управления, помогающие компании выйти на принципиально новый уровень [Сурин А.В., Молчанова О.П., 2010, Тихонов, 2003]. Стратегические инновации сравнивают с новой «формулой успеха», учитывая, что они ориентируются на принципиально новые методы и принципы управления, как то новый способ ведения конкурентной борьбы, новый подход к управлению персоналом, новая модель взаимоотношений с поставщиками, и другие.

## 5. ВЫВОДЫ

На сегодняшний день многие современные предприятия связывают свои конкурентные преимущества с внедрением управленческих инноваций. Инновации такого рода чаще всего обладают более долгосрочным эффектом, но, в то же время, могут быть сложнее осуществимы, также им соответствует более длительный период внедрения.

Из-за уникальных особенностей корпоративной культуры и стиля поведения на рынке, компаниям свойственно по-разному реагировать на вызовы изменяющейся внешней среды. Тем не менее, управленческие инновации способствуют повышению конкурентоспособности и устойчивости предприятия. Возможность их использования в различных сферах деятельности организации приводит к тому, что наиболее преуспевающие компании осваивают кластеры инноваций, или комплексные инновации, которые помогают компании достичь синергетического эффекта от их внедрения.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ:**

1. Кодекс О науке и инновациях РМ, Monitorul oficial Nr.125-129 (1479-1483) от 30 июля 2004 [<http://www.cnaa.md/ru/normative-acts/normative-acts-parlament/science-innovation-code/ii/>]
2. Чечурина М.Н. Управленческие инновации XXI века. Журнал "["Менеджмент в России и за рубежом"](#)" №5 , 2010 [<https://dis.ru/library/557/31038/>]
3. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент., М., Инфра-М, 2008, ISBN 978-5-16-002086-0
4. Инновационный менеджмент, под редакцией Барышевой А.,М., учебное пособие, М.: «Дашков и Ко», 2007, ISBN 5-91131-079-1
5. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов, под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс,2001. - 272 с.. 2001
6. Стивен Р.Кови. Восьмой навык: от эффективности к величию. М: Альпина Паблишер, 2015, ISBN 978-5-9614-5125-2
7. Drucker Peter, Innovation and entrepreneurship. Practice and principles. New York: HarperCollins Publishers Inc. 1993. – Mode of access: <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=3079845>
8. Менеджмент инновационной организации: Учебное пособие. - М.: Европейский центр по качеству, под редакцией Тихонова А.Н., 408 с. 2003