

УДК 658.3.07

**Н.М. Дубешко, Н.К. Седых**

## **ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НОВОВВЕДЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Предприятие в условия рыночной экономики разрабатывает и внедряет принципы инновационного менеджмента. Взаимосвязь между технологическими и управлениемскими инновациями определяет развитие предприятия. Необходимость систематизировать различные идеи и подходы к внедрению организационных изменений обусловили разработку и внедрение принципов управленческих нововведений.*

*Ключевые слова: нововведения, принцип первого руководителя, принцип коллегиальности, принцип авторства, принцип инновационной непрерывности, принцип научности, принцип регламентации.*

---

**K**аждое предприятие любой организационно-правовой формы имеет свои особенности, которые можно охарактеризовать как инновационное воспроизводство, основу которого составляют передовые интеллектуальные технологии организации управления, определяющие условия активизации инновационной деятельности. Основанием для управленческих нововведений является изменение задач, решаемых предприятием, которое, в свою очередь, вызвано объективными изменениями, происходящими во внешней среде его деятельности. По мере появления новых проблем в управлении предприятиями появлялись новые задачи, а, следовательно, и механизмы управленческой деятельности. А по мере формирования у предприятий рыночно ориентированного поведения у них меняется отношение к задачам управления. Происходит осознание неудовлетворительности имеющегося арсенала средств управленческой деятельности, понимание необходимости изменений.

Потенциал системы управления предприятием связан с восприимчивостью руководства к новым идеям и методам ведения бизнеса. Существует взаимосвязь между уровнем техники и технологии: «технологической способностью» предприятия и характером процесса управления им. Инновации в управлении влияют на общую эффективность функционирования предприятия, а инновационное развитие требует применения новых методов управления. При всей несомненности такой связи, характер ее далеко не однозначен и не поддается прямой оценке.

Взаимосвязь между технологическими и управленческими инновациями задает динамику развития предприятия. Прогресс на уровне техники, технологии, выпускаемой продукции должен быть согласован с изменением задач, функций, систем управления. Необходимость упорядочения, систематизации разрозненных методик, идей и подходов к внедрению организационных изменений, происходящих в настоящее время на многих отечественных предприятиях

(в процессе их реформирования и адаптации к рыночным условиям хозяйствования), актуальность проблем, связанных с применением современных методик подготовки коллектива предприятия к неизбежным изменениям систем и технологий управления при реформировании предприятий, а также методических подходов к решению этих проблем – все это обусловило разработку и внедрение принципов управленческих нововведений.

Одними из главных принципов внедрения управленческих нововведений являются организационные принципы. Каждое управленческое нововведение требует внимания первого руководителя предприятия. Если «спустить» разработку и внедрение крупной инновации в отдел, то у начальника такого отдела может не хватить полномочий, и новшеству грозит провал. Поэтому целесообразно, чтобы выполнялся принцип первого руководителя, т.е. первый руководитель должен участвовать только на этапе разработки замысла и на этапе «запуска» нововведения, затем процесс продолжается в соответствии с действующими регламентами и стандартами предприятия.

Нельзя забывать, что управленческие нововведения создаются коллективами людей и предназначены для них. Многие методики разработки таких новшеств предусматривают этап групповой работы (часто в режиме «мозговой атаки»). Следовательно, сама природа управленческих нововведений требует соблюдения принципа коллегиальности в принятии решений. Кроме того, коллегиальный принцип руководства означает коллективную ответственность, чтобы предотвратить конфликты интересов. Реализация принципа коллегиальности позволяет вовлечь в процесс разработки и вне-

дрения управленческого нововведения руководящий актив предприятия, придаёт организационным изменениям официальный статус (одобрение их советом директоров, научно-техническим советом или правлением предприятия). А принцип авторства способствует привлечению к разработке инновационных решений будущих исполнителей данного новшества, что снизит вероятность отторжения. Если работник «хочет и умеет» творить нововведение, то он приносит наибольшую пользу, их и необходимо вовлекать в инновационный проект.

На предприятии должна осуществляться регулярная инновационная деятельность, менеджеры должны вс<sup>□</sup> время изменять методы и системы управления. Применительно к процессу управления и культуре бизнеса это означает, что в результате применения принципа инновационной непрерывности можно проводить непрерывное и постепенное совершенствование управленческих нововведений, которые становятся возможными благодаря активному участию всех сотрудников предприятия. Необходимо так же помнить, что изменения не должны быть масштабными – они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит предприятию использовать самые современные методы и обеспечить наилучшее возможное качество. Принцип инновационной непрерывности не исключает возможности радикальных организационных изменений, т.к. на предприятии должна постоянно осуществляться инновационная деятельность.

Число одновременно выполняемых организационных проектов не может быть большим. Менеджер на предприятии одновременно занят и «тет-кучкой», и стратегическими вопроса-

ми, т.е. принцип сбалансированности текущей и инновационной деятельности реализуется путём применения проектной (матричной) организационной структуры, когда функциональный руководитель одновременно является участником проекта. Многие отечественные руководители не верят в научные теории, но готовы применять новые для них технологии и организационные структуры управления, если они где-то доказали свою работоспособность. Если на предприятии работы по организационному развитию осуществляются на постоянной основе, то изучение и анализ передового управленческого опыта должен стать регулярной функцией специального отдела, который выполняет принцип доказанной практической полезности.

Разработка и внедрение управленческих нововведений должна основываться на принципе системности. Любое управленческое нововведение представляет собой систему и разрабатывается в виде некой системы, то есть конструируется функциональная структура и определяется состав элементов и связей внедряемого на предприятии новшества. А внедрение нововведения осуществляется в соответствии с календарным планом, который представляет собой совокупность мероприятий и работ, реализация которых позволит ввести систему в действие. Принцип системности предполагает использование в разработке управленческого нововведения основных понятий теории систем.

Создаваемые управленческие новшества должны иметь научное обоснование. Многие управленческие нововведения базируются на известных концепциях управления, которые представляют собой не научные теории, а обобщение практического опыта. Уникальные свойства пред-

приятия (кадровый состав, существующие традиции и неформальные правила) определяют возможность или невозможность тиражирования на нем некоторых управленческих нововведений. Поэтому нельзя механически перенести инновацию с одного предприятия на другое. Необходима «привязка» к местным условиям. Внедрение управленческого нововведения означает изменение системы сложившихся неформальных норм, создание иной корпоративной культуры. Поэтому важное место в разработке управленческих нововведений занимают вопросы обучения и воспитания работников. Любая разработка новшества должна сопровождаться внутрифирменной учёбой. Управленческие нововведения должны, во-первых, сопрягаться с существующими технологиями управления, а, во-вторых, адаптироваться к изменениям внешней среды и дальнейшим изменениям системы управления. Скажем, разработка системы управленческого учёта должна быть сопряжена с учётными регистрами, применяемыми в бухгалтерском учёте.

Преемственность и адаптивность управленческих нововведений достигаются за счёт выделения этапов разработки и внедрения новшества. Принцип преемственности для некоторых управленческих нововведений реализуется путём модульного конструирования внедряемых новшеств. Это относится к информационным системам, к системам документации, нормативов и т. п. Проектные решения должны обеспечить возможность последовательной поэтапной достройки управленческого нововведения по мере создания условий для расширения его функциональных и структурных характеристик без остановки эксплуатации.

Управленческое нововведение должно функционировать вне зависимости от персонального состава исполнителей, поэтому оно не может быть «штучным» — управленческие технологии, организационные структуры, системы мотивации и т. п. должны регламентироваться стандартами предприятия, инструкциями, положениями о подразделениях, норма-

тивами на ресурсные и временные показатели. При внедрении управленческих нововведений надо, чтобы работающие на предприятии восприняли новшества и стали работать по новым правилам. Сформулированные принципы должны служить границами и рамками при организации инновационной деятельности на предприятии. **ГИАБ**

### *Коротко об авторах*

*Дубешко Н.М.* – кандидат экономических наук, доцент, ГОУ ВПО «Кемеровский государственный университет» филиал в г. Прокопьевске, р.т. (3846) 692112

*Седых Н.К.* – кандидат экономических наук, доцент, ГОУ ВПО «Кемеровский государственный университет» филиал в г. Прокопьевске, e-mail: [sedih@rambler.ru](mailto:sedih@rambler.ru)



---

## **ОТДЕЛЬНАЯ СТАТЬЯ ГОРНОГО ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО БЮЛЛЕТЕНЯ ПРЕПРИНТ**

**Галиева Н.В.** Московский государственный горный университет  
ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЙ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА  
НА УГОЛЬНЫХ РАЗРЕЗАХ. — 2010. — № 2. — 51 с. — М.: Издательство «Горная книга»

*Разработан инструментарий выбора наиболее эффективных мероприятий по интенсификации производства на угольных разрезах в соответствии с конкретными горно-геологическими и производственно-экономическими условиями хозяйствования.*

*Приведены конкретные примеры расчета по определению и выбору направлений интенсификации производства на конкретных угольных разрезах отрасли.*

*Ключевые слова:* угольные разрезы, интенсификация производства, условия хозяйствования.

**Galieva N.V.** Moscow State Mining University, Russia, [ud@mstu.ru](mailto:ud@mstu.ru)  
DEFINITION AND CHOICE OF DIRECTIONS OF MANUFACTURE INTENSIFICATION ON  
COAL CUTS

*It is developed the toolkit of choice of the most effective actions for manufacture intensification on coal cuts according to concrete mining-geological and productive and economic conditions of managing. Concrete examples of calculation of definition and choice of directions of manufacture intensification on concrete coal cuts of the branch are resulted.*