УДК 338.2

© А. Н. Приходько, канд. экон. наук, доцент

© С. Ю. Ступица, магистрант

(Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
Санкт-Петербург, Россия)

E-mail: an_prihodko@mail.ru stepa-stupica@rambler.ru

DOI 10.23968/1999-5571-2021-18-2-269-275

© A. N. Prihodko, PhD in Sci. Ec., Associate Professor

© S. Y. Stupitca, undergraduate

(Saint Petersburg State University
of Architecture and Civil Engineering,
St. Petersburg, Russia)

E-mail: an_prihodko@mail.ru, stepa-stupica@rambler.ru

БЕНЧМАРКИНГ — ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

BENCHMARKING AS A TOOL FOR MANAGING ORGANIZATIONAL INNOVATIONS AT INVESTMENT AND CONSTRUCTION ENTERPRISES

Определяются понятие и важность организационных инноваций для компаний, а также необходимость управления ими. Организационные инновации позволяют обеспечить выживаемость организации на рынке, работают на долговечность и успех организации. Предложен и аргументирован тезис: «Бенчмаркинг — инструмент для управления организационными инновациями». С помощью обмена опытом и изучения методов и способов управленческой деятельности, в том числе и в области организационных инноваций, возможно построение эффективной стратегии деятельности и достижения конкурентоспособности.

Ключевые слова: организационные инновации, управление организационными инновациями, бенчмаркинг, инвестиционно-строительный комплекс.

This article defines the concept and importance of introducing organizational innovations for companies and substantiates the need to manage them. Organizational innovations ensure the survival of the organization on the market, they facilitate the longevity and success of the organization. The authors propose and argue the thesis: «Benchmarking is a tool for managing organizational innovations». It is through the exchange of experience and the study of methods of managerial activities, including the ones in the field of organizational innovations, that it is possible for a company to build an effective strategy of activity and achieve competitiveness.

Keywords: organizational innovation, organizational innovation management, benchmarking, investment and construction complex.

Организационные инновации в традиционном понимании — это те изменения, которые используются для ряда новых способов ведения бизнеса, кроме того, для совершенствования рабочих мест и выбора стратегии взаимодействия с внешним миром. Все эти усилия направлены на повышение эффективности за счет снижения издержек, рациональной организации труда и правильного использования рабочего времени. Эти положения в полной мере распространяются и на инвестиционно-строительный комплекс.

Авторы по разному определяют сущность организационных инноваций. В одних источниках [1] инновации рассматриваются как организационные, управленческие, экономиче-

ские, юридические, маркетинговые, социальные и корпоративные. Также разделяются инновации на материально-технические и социально-экономические. Другие же авторы [2] разделяют инновации на организационные и управленческие группы. Организационно-управленческие инновации относятся к социально-экономическим и реализовываются в организационных структурах, организации труда и области управленческих решений [3].

Из вышепредставленных определений можно сделать вывод о существовании различных подходов к пониманию организационных инноваций.

Одним из подходов предлагается разделять инновации на управленческие и организацион-

ные — управленческие касаются функций менеджмента и методов управления [3], организационные трактуются как область нововведений в организацию труда. При другом подходе управленческие и организационные инновации рассматриваются как синонимы.

Определение организационных инноваций в законодательстве Российской Федерации совпадает с определением в Руководстве Осло¹. В том и другом случаях организационными инновациями являются внедрение нового организационного метода в деловой практике фирмы, в организации рабочих мест или внешних связях. Д. Биркиншау определяет управленческие инновации как отличающиеся от применяемых в организации способов, методов, процессов, структур [4]. По мнению П. И. Ваганова, управленческими инновациями можно назвать только запланированные и целевые изменения в области менеджмента в организации, направленные на повышение уровня качества каждого управленческого решения в организации [5, 6]. Можно заметить, что в рамках этого подхода обращает на себя внимание тот факт, что внедрение организационных инноваций в основном заключается в совершенствовании процесса (системы) управления — современная теория и практика не отражает в полной мере сущность организационных инноваций.

Следующий подход определяет организационные и управленческие инновации как составные части понятия «организационно-управленческие инновации», в котором достаточно полно и точно отражается смысл и сущность данного типа инноваций, а также их направление. Так, по мнению А. Н. Асаула, заслуженного строителя Российской Федерации, «организационно-управленческие инновации — это изменения в системе управления предпринимательской структурой с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности» [6, 7]. Широта и глубина инноваций данного типа, а точнее областей и сфер, которые они охватывают, можно отметить в определении С. Г. Шевченко и В. В. Егорова: «Организационно-управленческие инновации

охватывают разные области деятельности организации, такие как: управление (систему управления), структуру организации, маркетинг, определенные экономические процессы, юридическое сопровождение и т. д.» [1].

Организационные инновации имеют свои уникальные отличия от других групп инноваций (продуктовых, процессных и т. д.). Среди отличительных свойств можно отметить следующие:

- в результате внедрения изменений во внутренней среде организации происходят изменения в оргструктуре, системе управления персоналом и организации труда;

- происходят изменения не только в организационной области, но и в технологической сфере организации, т. е. одна инновация способствует возникновению другой: например, ситуация, когда при изменении модели бизнеса необходимо новое техническое оснащение, и без использования новой технической базы и изменения технологий невозможна реализация новой бизнес-модели. В этом случае для осуществления организационной инновации необходима технологическая инновация. Или же возьмем обратную ситуацию — при использовании инновационной техники и технологий производства необходимо менять структуру организации, переосмыслить формы управления и т. д. Подобная ситуация складывается, когда организации инвестиционно-строительного комплекса должны по требованиям представлять заказчику результат проектных работ в виде информационной модели объекта строительства. В таком случае толчком для организационной инновации является технологическая. Эти примеры демонстрируют взаимосвязанность и взаимозависимость инноваций технологических и организационных;

- эффект от внедрения инновации достигается спустя длительное время и зачастую может сопровождаться неблагоприятными последствиями. Результат от внедрения организационной инновации и успешность ее применения зависят от ряда факторов, среди которых можно отметить организационную и деловую культуру организации, а также мотивацию к развитию и долголетию фирмы [7, 8];

- уникальность организационных инноваций выражается в следующем: одинаковые организа-

¹ Руководство Осло «Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям». Совместная публикация ОЭСР и Евростата. 3-е изд. М., 2010. 107 с.

ционные нововведения, к примеру перевод части бизнеса в е-коммерцию, примененные в организациях, дадут разный эффект и внедренная организационная инновация будет проявляться в разных фирмах по-разному.

Совокупность специфических особенностей организационных инноваций — причина трудностей их реализации и оценки результативности. Но для организаций важно осознавать, что, внедряя или планируя внедрить технические или технологические инновации, необходимо планировать и организационные инновации. Особенно это касается строительных организаций в условиях постоянного совершенствования программных комплексов проектирования и внедрения BIM-технологий.

Как изложено выше, основное определение организационных инноваций — это реализованные новые методы ведения бизнеса, организации рабочих мест и новые организационные методы во внешних связях при условии, что данные методы используются организацией впервые. Таким образом, если данные новшества основываются на организационных методах, которые прежде применялись в компании, то эти изменения нельзя назвать организационной инновацией. Важно отметить, что не имеет значения, первая ли это была организация, разработавшая и внедрившая эти организационные инновации, или такие инновации были уже применены в других компаниях. Такой факт позволяет отметить, что организационные инновации являются относительными если рассматривать с точки зрения сущности инноваций в целом.

Инновации в ведении бизнеса предполагают новые способы (методы) организации деятельности строительной фирмы и включают в себя: радикальное изменение или же разработку новой корпоративной стратегии; применение и использование новых методов управления; переработку организационной структуры; изменение в способах оплаты труда; переосмысление использования рабочего времени; внедрение новых способов контроля за качеством; изменение систем поставок и логистики; формирование отдела, отвечающего за проведение исследований и разработок; использование НТД; внедрение КИС; новую систему обучения и переквалификации персонала; изменение способов взаимо-

действия с поставщиками/потребителями/производителями; использование аутсорсинга и др.

Инновации с точки зрения делегирования, распределения полномочий и ответственности можно отнести к организационным инновациям относительно рабочих мест.

Изменения в области внешних связей в строительных организациях касаются построения новых способов взаимоотношений с другими организациями, например, использование интегрированных структур, отдача части деятельности на аутсорсинг, установление связи с научными центрами и т. д.

Стоит отметить, что не имеет значения, является ли внедрение организационных инноваций вынужденной мерой или же запланированным событием. Цель внедрения этой инновации — достичь поставленной перед организацией цели. Среди целей, ради которых разрабатывается и внедряется организационная инновация, можно выделить повышение эффективности и финансовых показателей организации, а также [8, 9]:

- разработку новой стратегии в интересах устойчивости и развития организации;
- совершенствование организационной структуры;
- решение проблем во внутренней среде организации;
- обеспечение учета рисков в деятельности организации;
- рациональное управление ресурсами и пр.

Это далеко не полный список целей, ради которых внедряются организационные инновации, однако можно понять, что организационные инновации нужны как для достижения положительных эффектов, так и для устранения (избегания) негативных аспектов в организации.

Такое положение вещей говорит о том, что организационные инновации являются значимыми в управлении строительной организации, поэтому менеджерам необходимо разрабатывать и внедрять эти инновации заблаговременно, по собственной инициативе, а не в тех случаях, когда такая мера является вынужденной.

Следует помнить, что разработанная бизнес-модель, которая актуальна и эффективна на сегодняшний день, в ближайшее время может стать устаревшей. Очень высокая конкуренция: меняются предпочтения потребителей, способы

ведения бизнеса и предпринимательства — меняется все. Успех на рынке демонстрируют те строительные организации, которые своевременно отвечают на вызовы со стороны внешней среды, которые способны поддерживать и развивать свои конкурентные преимущества. На сегодняшний день можно отметить тот факт, что использование инноваций — ключевое преимущество.

В инновационной деятельности строительной фирмы на первом месте стоит освоение технических и технологических инноваций, и мало внимания уделяется организационным инновациям. Международный опыт показывает, что многие компании достигли колоссального успеха именно благодаря организационным инновациям. Почему-то в практике ведения бизнеса в нашей стране не уделяется достаточного внимания в направлениях применения и управления организационными инновациями.

Актуальность темы статьи обусловлена тем, что управление организационными инновациями — один из способов достижения долговечности и успеха организации. Несмотря на сложность внедрения таких инноваций, особенно в области строительства, и сложность в расчетах результата и эффекта, которые даст такая инновация, управление ими необходимо. Ведь когда решения о внедрении организационных инноваций принимаются в вынужденных условиях, результат, как правило, негативный. Это связано с принятием решения в сжатые сроки, недостаточной аналитикой, непринятием сотрудниками, неосвоенными инструментами для внедрения и многим другим. Но заблаговременно внедренная организационная инновация, напротив, со временем повысит эффективность функционирования предприятия и обеспечит другие положительные эффекты.

Строительные организации, которые готовы адаптироваться к изменениям внешней среды, т. е. когда они неизбежны и, более того, опережают адаптацию к условиям, которые будет «диктовать» динамичная внешняя среда, показывают высокую выживаемость на рынке, постоянное развитие, а также устойчивость на протяжении длительного времени. Все большее значение уделяется управлению всеми процессами в организации, т. е. стохастичность в тех или иных аспек-

тах, событиях, результатах стараются свести к нулю. Появились такие области управления, как управление рисками, прогнозирование, планирование, разработка системы сбалансированных показателей, антикризисное управление, моделирование и т. д. С течением времени все больше развивается теория и практика управления организациями. В строительстве также появляются новые объекты управления, которые раньше не были в поле зрения менеджеров или же просто не считались важными.

Сейчас условия такие, что инновации на предприятии становятся преимуществом, которое можно назвать ключевым. Вовремя внедренные инновации обеспечивают успех для строительной организации. Это может быть проявлено в различных видах: от обеспечения устойчивости предприятия в конкурентной среде до занятия лидирующих позиций на мировом рынке. Однако на данный момент в инновационной деятельности строительного предприятия больше всего внимания уделяется техническим, технологическим и научно-техническим инновациям. Но не стоит недооценивать важность организационных инноваций, ведь есть примеры в международном опыте, которые демонстрируют важность организационных инноваций в комплексной инновационной деятельности. Существуют эксперты, которые считают, что организационные инновации важны не меньше, чем научно-технические, а в ряде случаев они более эффективны. Профессор Л. Болл считает, чтобы организация имела успешный инновационный подход, не обязательно создание новых продуктов или идей, а достаточно формировать любые способы или методы, которые приведут к росту прибыли. По его мнению, разработка и воплощение новых бизнес-моделей приносят больше отдачи, нежели технические инновации [9, 10]. Этому тезису можно найти множество подтверждений.

Так, компания «Amazon» является самым крупным интернет-магазином в мире, хотя не имеет ни одной реальной точки торговли, а также не изготавливает продукцию самостоятельно. Схожая ситуация и у «Netflix»: не имея точек торговли занимается прокатом фильмов, сериалов и т. д., и более того, не имеет физических видеокассет. Компания «Apple», помимо техниче-

ского инновационного прорыва, создав первый компактный компьютер и поменяв у всего мира представление о телефонах, предложив смартфоны, имеет статус крупнейшего продавца музыки, хотя не продает CD-диски и не имеет студий звуковой записи. Эти и множество других примеров говорят о важности организационных инноваций, а значит и о необходимости управления ими. Конечно, перечисленные примеры показывают новые методы ведения бизнеса в мире на тот момент, однако это не отрицает того, что данный опыт можно перенять и воплотить в своей организации.

Как упомянуто выше, необходимо управлять организационными инновациями, но что же это значит? Управление — осознанное воздействие на объект для достижения цели. Или можно определить управление как процесс комплекса функций, таких как планирование, прогнозирование, контроль, координация и т. д. Таким образом, можно отметить, что управление организационными инновациями — это процесс, который определяет необходимость внедрения организационных инноваций:

- для развития организации в дальнейшем и обеспечения долголетия;
- реакции на изменения внешней среды;
- увеличения эффективности функционирования и увеличения прибыли;
- превентивной меры на возникновение кризиса;
- более эффективного использования имеющихся ресурсов организации;
- получения ключевых конкурентных преимуществ и многое другое.

Как уже говорилось выше, в рамках управления организационными инновациями в строительной организации главная задача менеджера или отдела — внедрение организационных инноваций заблаговременно, а не тогда, когда этого требует внешняя среда. Так, в связи с распространением коронавируса в России было выпущено распоряжение о прекращении работы организаций, не осуществляющих жизненно необходимую для населения деятельность. Те организации, которые ранее решили внести изменение в бизнес-модель, а именно развиваться в «ногу со временем» и используя все новые способы ведения деятельности, либо частично перешли на

интернет-коммерцию, либо полностью. Магазины начали вести торговлю через интернет, консалтинг фирмы ввели консультации заочно с помощью видеоконференций, учебные заведения обучали дистанционно, рестораны начали осуществлять доставку еды прямо до дома, некоторые сервисы продажи недвижимости предложили услугу онлайн экскурсий по своим объектам и онлайн продажи через интернет и множество других примеров.

Когда-то такая организационная инновация потребовала бы для реализации достаточное количество ресурсов и времени, ведь отличие, к примеру, традиционной торговли от виртуальной, а именно через интернет, — колоссальное и поэтому требует изменения работы всей организации. Такое изменение себя оправдало и уже имеет отлаженную систему управления. Такие организации, при наступлении ограничительных мер из-за пандемии, продолжили свою работу в обычном режиме при учете соблюдения мер эпидемиологической защиты. Ситуация, которая сложилась для организаций, ведущих свою деятельность традиционным путем, к примеру, для художественных лавок, не имеющих даже собственного сайта, не говоря о системе продаж через интернет, совершенно другая. Возможно ли было для них за несколько дней внести организационные инновации, требующие год для отладки и большого количества ресурсов? Ответ очевиден. И уже сейчас можно наблюдать судьбу таких организаций. Они в большинстве случаев ушли с рынка. Это лишь демонстрирует то, что управление организационными инновациями — важная часть менеджмента организаций.

Изучая проблематику управления организационными инновациями в строительстве, можно определить, что одним из инструментов для управления организационными инновациями может быть бенчмаркинг, иначе конкурентный анализ. По одному из определений — это способ изучения деятельности конкурента в целях использования их опыта в своей организации. Бенчмаркинг — сравнительный анализ эффективности работы одной организации с показателями других, иначе технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса [10]. То есть бенчмаркинг направлен на то, чтобы найти лучшие стороны других организаций,

изучить их, проанализировать, при необходимости усовершенствовать, переработать под свою организацию и применить их. Цель бенчмаркинга — усовершенствование организации, рост эффективности ее деятельности и повышение конкурентоспособности. Схожие цели должны достигаться от внедрения организационных инноваций. Нельзя утверждать, что эти понятия тождественны, но определенная взаимосвязь есть, т. е. бенчмаркинг может быть инструментом для управления организационными инновациями. Строительная организация, благодаря изучению сильных сторон других компаний, уникальных моделей ведения бизнеса, способов взаимодействия с внешней средой, способа отбора кадров, а также анализа их ошибок, неудач и трудностей, может аккумулировать данный опыт, переосмыслить его и создать эффективную для своей компании модель ведения бизнеса. Безусловно, более сложные организационные инновации не могут быть скопированы и требуют собственных усилий для разработки и внедрения, но определенный положительный опыт можно перенять. Здесь может возникнуть противоречие с одной из специфических особенностей организационных инноваций, а именно с их уникальностью. Одна организационная инновация, внедренная в разные строительные компании, может дать совершенно разный эффект для каждой из компаний. Однако бенчмаркинг предполагает обработку собранного положительного опыта и знаний других организаций с последующей переработкой под нужды своей компании. Именно на этом этапе многое зависит от тех, кто проводит данную процедуру — от их компетентности и способностей к анализу и моделированию. С другой стороны, бенчмаркинг отслеживает не только положительный опыт, но и негативный. В этом случае перед внедрением тех или иных организационных инноваций можно анализировать трудности, с которыми столкнулись другие организации при внедрении схожих организационных инноваций. Такая мера позволит избежать проблем, которые могли бы возникнуть, если организационная инновация применяется впервые в ведении строительного бизнеса не только по отношению к нашей компании, а ко всем компаниям в целом. Таким образом, можно сделать вывод, что бенчмаркинг — один

из инструментов для управления организационными инновациями и во многом его успешность определяется способностями сотрудников строительной организации, которые проводят данную процедуру.

Подводя итоги, важно отметить, что способы управления организационными инновациями у каждой строительной компании могут быть свои и зависеть от множества факторов, таких как: рынок, на котором организация ведет свою деятельность; размер компании; вид ее деятельности; размер капитала; компетентность сотрудников; организационная культура; кадровая политика; техническое оснащение и многое другое. Это говорит о том, что каждая организация должна вырабатывать свой подход к управлению организационными инновациями. Однако можно однозначно сказать, что управлять организационными инновациями необходимо и это должно стать неотъемлемой частью менеджмента строительной организации, наряду с другими объектами управления.

Библиографический список

1. Шевченко С. Г., Егоров В. В. Организационно-управленческие инновации: практика российских компаний // Тренды в методах управления, образования, консалтинга : сб. / под ред. Л. В. Чукиной. М.: Маска, 2008. С. 196–202.
2. Тюрина В. Ю., Ипполитова А. А. Влияние инноваций на развитие науки // Инновационные проблемы современного цивилизационного развития : сб. науч. трудов. Саратов: Изд. центр «КУБиК», 2010. С. 9.
3. Кванина В. В. Инновации: определимся с понятиями? // Администратор образования. 2007. № 1. С. 75–83.
4. Реферат статьи Джулиана Биркиншау «How Management Innovation Happens», MIT Sloan Management Review. Лондон, 2006. С. 81–88.
5. Ваганов П. И. Методологические проблемы управленческих инноваций. СПб.: СПбГУЭФ, 2002. 178 с.
6. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336 с.
7. Чуракова Е. Ю. Организационные инновации: сущность и специфические черты // Вестник Ижев. гос. техн. ун-та. 2013. № 1 (57). С. 55–57.
8. Казакова Р. П., Болкина Г. И. Инновации и их роль в организации деятельности предприятия // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2015. № 3 (81). С. 55–62.

9. Богаевская О. В. Американские корпорации: механизмы сохранения лидерства в глобальной экономике. М.: ИМЭМО РАН, 2012. 94 с.

10. Шуклина З. Н., Эшонон Р. Р., Хаданович Н. В. Выбор инструментов и стратегий бенчмаркинга в рискованной конкурентной среде // Молодой ученый. 2017. № 12 (146). С. 387–392. URL: <https://moluch.ru/archive/146/41085/> (дата обращения: 04.03.2021).

References

1. Shevchenko S. G., Egorov V. V. *Organizatsionno-upravlencheskie innovatsii: praktika rossiyskikh kompaniy* [Organizational and managerial innovations: the practice of Russian companies]. *Sb. nauch. trudov «Trendy v metodakh upravleniya, obrazovaniya, konsaltinga»* [Coll. of works "Trends in methods of management, education, consulting"]. Ed. by. Chukina L. V. Moscow, Maska Publ., 2008, pp. 196–202.

2. Tyurina V. Yu., Ippolitova A. A. *Vliyanie innovatsiy na razvitiye nauki* [Influence of innovations on the development of science]. *Sb. nauch. trudov «Innovatsionnye problemy sovremennogo tsivilizatsionnogo razvitiya»* [Coll. of works "Innovative problems of modern civilization development"]. Saratov, KUBiK Publ., 2010, 9 p.

3. Kvanina V. V. *Innovatsii: opredelimsya s ponyatiyami?* [Innovations: Shall we define the concepts?]. *Administrator obrazovaniya – Administrator of Education*, 2007, no. 1, pp. 75–83.

4. Referat stat'i Dzhuliana Birkinshau «How Management Innovation Happens» [Abstract of the article "How Management Innovation Happens" by Julian Birkinshaw]. MIT Sloan Management Review, London, 2006, pp. 81–88.

5. Vaganov P. I. *Metodologicheskie problemy upravlencheskikh innovatsiy* [Methodological problems of managerial innovations]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ., 2002, 178 p.

6. Asaul A. N. *Organizatsiya predprinimatel'skoy deyatel'nosti* [Organization of entrepreneurial activity]. St. Petersburg, ANO IPEV Publ., 2009, 336 p.

7. Churakova E. Yu. *Organizatsionnye innovatsii: sushchnost' i spetsificheskie cherty* [Organizational innovations: the essence and specific features]. *Vestnik Izhev. gos. tekhn. un-ta – Bulletin of the Izhevsk State Technical University*, 2013, no. 1 (57), pp. 55–57.

8. Kazakova R. P., Bolkina G. I. *Innovatsii i ikh rol' v organizatsii deyatel'nosti predpriyatiya* [Innovations and their role in the organization of enterprise activity]. *Vestnik REU im. G. V. Plekhanova – Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics*, 2015, no. 3 (81), pp. 55–62.

9. Богаевская О. В. *Amerikanskaya korporatsiya: mekhanizmy sokhraneniya liderstva v global'noy ekonomike* [American corporations: mechanisms for preserving leadership in the global economy]. Moscow, IMEMO RAN Publ., 2012, 94 p.

10. Shuklina Z. N., Eshonov R. R., Khadanovich N. V. *Vybor instrumentov i strategiy benchmarkinga v riskovoy konkurentnoy srede* [Choosing benchmarking tools and strategies in a risky competitive environment]. *Molodoy ucheniy – Young Scientist*, 2017, no. 12 (146), pp. 387–392. Available at: <https://moluch.ru/archive/146/41085/> (accessed: 04.03.2021).