

УДК 338.242.2 СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

В.Ю. Конюхов¹, Е.В. Холодилова²

Иркутский национальный исследовательский технический университет,
664074, Россия, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Создание и коммерциализация инновационных продуктов и технологий имеет множество нюансов в отличие от широко распространенных товаров и услуг. Грамотная организация инновационных бизнес-процессов призвана привести к успешному и эффективному внедрению результатов научно-технического прогресса. В статье рассмотрены некоторые способы управления инновационной деятельностью и активизации инновационного потенциала предприятий и творческого мышления сотрудников фирм.

Ключевые слова: управление инновациями; творческий маркетинг; маркетинг в стиле Дао; Джаз управления инновациями; Кайдзен.

INNOVATION MANAGEMENT SYSTEMS

V. Konyukhov, Y. Holodilova

Irkutsk National Research Technical University,
83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russia

Innovative products and technologies' development and commercialization have many nuances in contrast to common goods and services. Competent organization of innovative business processes is designed for successful and effective implementation of scientific and technical progress results. The article discusses some ways of managing innovation and enhancing the innovative capacity of enterprises and employees' creative thinking.

Keywords: innovation management; creative marketing; Tao marketing; the Jazz innovation management; Kaizen.

В мире, где особую значимость занимает удовлетворение растущих потребностей общества, все производство нацелено на создание продукции потребления для улучшения социального положения каждого человека. Благодаря интернету, телевидению, бесчисленной рекламе, покупатели имеют огромный выбор продуктов и услуг. В таких условиях традиционные и широко распространенные методы маркетинга уже не являются столь эффективными. Чтобы выделиться из общей массы, мало иметь уникальный продукт, не менее важно привлечь внимание покупателя и заинтересовать его своим предложением.

Для управления спросом предприятию-производителю новой продукции необходимо знать факторы, воздействующие на величину и характер спроса. Факторы, влияющие на спрос на нововведения, значительно отличаются от факторов спроса на традиционно предлагаемую потребителям продукцию [1].

Внутренние факторы, которые в совокупности характеризуют производственно-торговую стратегию производителя:

- конструктивные особенности предлагаемого образца (соответствие отраслевым стандартам, сложности в послепродажном обслуживании, использование в качестве комплектующего. Данное несоответствие – отсутствие или низкий уровень спроса на данную продукцию;
- качество новой продукции. Безотказность работы новой техники, технологии, отсутствие явных и скрытых дефектов в товарах народного потребления;
- условия продажи (гарантийное и сервисное обслуживание);
- чем выше расходы на научные исследования и разработку фирмы, тем в конечном итоге быстрее распространяется новая продукция;

¹ Конюхов Владимир Юрьевич, кандидат экономических наук, профессор кафедры управления промышленными предприятиями ИЭУиП, доцент ВАК, e-mail: C12@istu.edu
Konyukhov Vladimir, Candidate of Economics, Associate Professor of Management of Industrial Enterprises Department, e-mail: C12@istu.edu

² Холодилова Екатерина Васильевна, студентка 3 курса ИЭУиП, e-mail: Holodilovak@mail.ru
Holodilova Yekaterina, a third-year student, e-mail: Holodilovak@mail.ru

- высокий технический уровень предприятия-изготовителя, позволяющий ускорять предложения рынку принципиально новой продукции, как технического назначения, так и личного потребления, стимулируя возникновения спроса на нее;

- стимулирующее воздействие на спрос оказывает транснациональный уровень отрасли (фирмы). Чем он выше, тем шире внешняя интеграция отрасли, на большее количество зарубежных рынков выходит новая продукция, ускоряется ее распространение и увеличивается спрос на нее;

- цена, устанавливаемая на новую продукцию. Скидки к цене и иные ценовые льготы способствуют продвижению нового товара на рынки;

- выбор наиболее авторитетного покупателя, создающего "авторитетное мнение" о данной продукции. Такая сбытовая стратегия называется "стратегией светила";

- коммуникационные факторы. Участие в научно-технических семинарах, симпозиумах, демонстрация разработок и достижений. Важно познакомить будущих потребителей с новой продукцией до ее выведения на рынок, формируя у него спрос;

- рекламные факторы. Высокий уровень затрат на рекламу в общих расходах на производство и реализацию новой продукции способствует формированию и повышению спроса на нее и наоборот;

- уровень профессиональной подготовки персонала предприятия-производителя.

Внешние факторы, отражающие среду обитания предприятия, производящего и (или) реализующего новую научно-техническую продукцию:

- общеэкономическое состояние государства: дестабилизация общества делает невозможным вложение средств в технико-технологические инновации из-за их быстрого обесценения и недостаточности ухудшения финансового состояния предприятий-пользователей нововведений;

- политическая обстановка. Если для поставки новой научно-технической продукции и товаров бытового назначения в конфликтные регионы политическая нестабильность является тормозом, то для сбыта военно-технической продукции она же является стимулом, порождая и стимулируя спрос на новые виды техники;

- правовое обеспечение хозяйственной деятельности. Например, налоговые льготы, стимулирующие разработку и внедрение научно-технических нововведений;

- неблагоприятная экологическая обстановка в регионе и ужесточение мер ее государственно-регулирующего регулирования является стимулом спроса на новую продукцию данного назначения, как производственного, так и бытового потребления. Причем урбанизация, вызывающая ухудшение экологии, с течением времени будет все больше стимулировать спрос на средства защиты, как окружающей среды, так и населения от ее вредного воздействия;

- технический прогресс и в связи с его ускорением быстрое моральное старение большого числа видов продукции;

- повышение эффективности работы потребителя нововведений, повышение фондоотдачи, снижение материалоемкости и трудоемкости, опережение конкурентов по качеству, времени выпуска новой продукции и другим показателям.

Для того чтобы убрать или хотя бы снизить влияние перечисленных выше факторов на инновационный процесс, необходимо работать одновременно в пяти направлениях [2]:

- 1) стратегия: определение четких и понятных для всех сотрудников приоритетов развития, которые обуславливают приоритеты инновационного развития; эти приоритеты должны открыто поддерживаться собственниками и руководством компании;

- 2) организация и процессы: назначение ответственных за внедрение инноваций, выстраивание известных и понятных сотрудникам процессов поиска, генерации, отбора и внедрения инноваций;

- 3) ресурсы: четкое планирование и выделение ресурсов (человеческих и финансовых), необходимых для обеспечения всех элементов инновационного процесса;

- 4) мотивация: создание системы материального и нематериального стимулирования, направленного на вовлечение сотрудников в инновационный процесс;

- 5) корпоративная культура: создание в коллективе атмосферы открытости к новшествам и изменениям, стремления к повышению эффективности, поддержки инновационного предпринимательства.

Создание результата инновационной деятельности само по себе не является успехом. Инновация – это сложный, системный механизм, включающий не только продукт или услугу, не имеющую аналогов, но также и лидерство, бизнес-процессы, распределение и управление людскими и финансовыми ресурсами, маркетинг, грамотное управление ожиданиями спонсоров и потребителей, обслуживание покупателя и партнерство с ним. Многие предприниматели и менеджеры по продажам опускают руки, когда сталкиваются с холодным приемом и постоянными отказами со стороны покупателей. Самая большая ошибка заключается в том, что они приравнивают «нет» к поражению, хотя на самом деле это значит, что данный способ продажи не работает, и нужно искать другие варианты. Очень часто традиционные подходы к маркетингу перестают действовать эффективно в тех случаях,

когда принципиально новый товар, не имеющий аналогов, создает на рынке новую нишу. Ключом к успеху может стать *творческий маркетинг* и нестандартные, на первый взгляд безумные, идеи. История имеет много таких примеров, когда непрактичная и абсолютно не вписывающаяся в рамки классического маркетингового подхода идея продвижения приводила к реактивному росту бизнеса.

Как говорила Эсте Лаудер "если твой продукт плохо продается, проблема не в продукте, а в тебе". Творческий маркетинг был как ее хобби и стилем жизни, так и источником огромных прибылей. Когда Эсте Лаудер приехала завоевывать Европу, управляющий парижской Galleries Lafayette отказался покупать ее продукцию – новые духи Youth Dew. Тогда Эсте Лаудер как бы случайно уронила большой флакон своих духов на пол среди толпы в Galleries Lafayette. Привлекательный запах заинтересовал покупателей, и они начали спрашивать, где можно купить эти духи. Видя такой повышенный интерес, управляющий Галереи сдался и закупил у Эстее Лаудер первую партию ее духов. Творческий и очень простой маркетинговый ход сделал чудо – Эсте Лаудер завоевала Европу [3].

В современных условиях в крупных фирмах сложились устойчивые механизмы управления научно-технической деятельностью, отражающие особенности процесса интеграции науки и производства, все большую ориентацию исследований и разработок на рыночные потребности, усиление влияния рыночных факторов на определение стратегических позиций фирм.

В 1980-е гг. новым стало возникновение и развитие интегрированных систем управления процессом инновации, выделившихся из общей системы управления производством и выпуском традиционной продукции. Разработка и внедрение нововведений превратились в непрерывный управляемый процесс, когда инновационные идеи интегрируются в перспективные производственные планы и программы, стимулирующие проникновение во все новые сферы бизнеса [4].

Американские предприятия и компании стремятся стать лидерами на рынке с помощью радикальных инноваций. В отличие от них, фирмы Японии идут к этой цели, создавая непрерывно совершенствующуюся фирму Кайдзен.

Кайдзен – концепция обеспечения постоянных улучшений, и хотя это касается повышения качества товаров и услуг, обычно улучшения выходят далеко за эти рамки. Кайдзен направлена на улучшение во всех аспектах деятельности организации – от процессов и производственных отношений, связанных с получением материалов и комплектующих от поставщиков (с учетом всех процессов создания добавочной стоимости), до процессов их переработки и способов взаимодействия с системами распределения и конечными покупателями [5]. На передовых японских фирмах каждый сотрудник вносит он нескольких десятков до нескольких сотен предложений в год, и очень многие из их предложений воплощаются на предприятии. Идея одобряется руководством, и автору предложения даются полномочия на его реализацию, а непосредственный начальник отправляет эту идею в общую базу данных фирмы, чтобы другие также могли им воспользоваться.

Основные принципы Кайдзена [6]:

- Все, что может быть улучшено, должно быть улучшено.
- Каждый день должно быть реализовано хотя бы одно улучшение.
- Концентрация не на критике недостатков, а на предложении улучшений, устраняющих эти недостатки.
- Если что-то хорошо работает, нужно найти способ, чтобы оно заработало еще лучше.
- Любые действия менеджеров в конечном итоге должны привести к повышению удовлетворенности покупателя.
- Стремление создать максимально возможную потребительскую ценность. Представь идеально обслуженного покупателя и прилагай все усилия, чтобы это стало реальностью.
- Первым делом качество, а не прибыль – предприятие может процветать только в том случае, если удовлетворен покупатель, покупающий его товары или услуги.
- Осознание того, что проблемы существуют в любой компании, поэтому необходимо создавать такую корпоративную культуру, в которой каждый может указать на проблемы и предложить метод улучшения ситуации.
- Взгляд на решение проблем как на кросс-функциональную, систематическую и совместную деятельность.
- Концентрация на процессах – создай на фирме менталитет, нацеленный на улучшение процессов, и менеджерские системы, которые поддерживают и поощряют усилия людей, направленные на улучшение процессов.
- Создание дефицита ресурсов, иначе, если ресурсы в избытке, трудно настроиться на менталитет Кайдзен.
- Если сотрудник или поставщик недостаточно хорошо работает, не нужно его менять, а дать ему возможность улучшить свою работу.

Одной из интересных систем организации управления инновациями является «*Маркетинг в стиле Дао*». Он позволяет привлечь больше покупателей при минимизации материальных, времен-

ных и трудовых затрат. Его суть заключается в создании центростремительной покупательской энергии. В результате, не компании ищут потенциальных покупателей, а они сами приходят к ним. Идея такого подхода: превратить неосознанную потребность потребителя в осознанную. Сама суть маркетинга заключается том, чтобы продать потребность, в которой нуждается покупатель. Но идея не должна быть навязана извне, человек сам должен прийти к выводу о ее необходимости. Все потому что собственное желание является гораздо большим мотивом, чем, если бы оно было чужим мнением.

Основные принципы «маркетинга в стиле Дао»:

- Определить потребности клиента. Умение продавать – это, прежде всего, умение решать проблемы потенциального покупателя. Восприятие покупателей как учителей.
- Помощь клиенту превратить его неосознанные потребности в осознанные, показывая истинные способности и потенциал.
- Показать новые возможности, создавая новые потребности потенциального клиента, открывая ему глаза, на простые и эффективные методы радикального улучшения результатов.
- Создание длительного позитивного контакта. Создавая комплекс бесплатных услуг, к которым потенциальный покупатель прибегал бы снова и снова, начиная при этом испытывать все большие благодарности и доверие к компании.
- Создание доверительной атмосферы с помощью реальных отзывов других благодарных клиентов и истории успеха.
- Непрерывный ненавязчивый контакт. Не подталкивать к решению, а вдохновлять. Идея или потребность не должна быть навязана человеку. Поэтому эффективнее проводить маркетинг в стиле *коучинга*, рождающего у человека эффективные вопросы.
- Экспериментировать с новыми предложениями и внимательно изучать при этом реакцию целевого рынка.
- Адаптироваться к покупателю, выявляя в процессе непрерывных экспериментов несоответствие между потребностями покупателя и своими предложениями.
- Правильная мотивация сотрудников. Применение новых эффективных методов вовлечения и мотивации сотрудников, чтобы сделать работу вдохновляющим стилем их жизни и работы.

Для эффективного управления инновационной деятельностью предприятия также применяют правила «Джаз управления инновациями». Их суть заключается в четком определении направляющего вектора деятельности сотрудников и создании комфортной атмосферы для поддержания творческого хаоса, импровизации и свободного творчества. В процессе управления инновациями такая структура создается с помощью дорожных карт, стратегических планов, бизнес-процессов и организационных структур. Хотя они и не гарантируют эффективных результатов, но способны активизировать творческую деятельность сотрудников предприятия и увеличить шансы появления таких открытий в реальном масштабе времени.

Основные принципы «Джаз управления инновациями»:

- Выбор правильного стратегического направления развития и вдохновения сотрудников в соответствии с корпоративными целями и задачами.
- Четкое определение процесса управления инновациями. Необходимо пояснить сотрудникам, как они и их работа вписываются в общий процесс работы компании и зафиксировать инновационный процесс для наглядности и понимания с помощью дорожных карт и схем.
- Создание кросс-функциональных команд, состоящих из людей с разными точками зрения, с разными знаниями, для достижения синергетического эффекта. Эффективна практика перемещения сотрудников с одной должности на другую, чтобы они расширили знания и получили разнообразный опыт работы.
- Создание атмосферы творческого хаоса, для раскрытия творческого потенциала, креативного мышления сотрудников. Проведение постоянных мозговых штурмов, поиск ответов на вопросы: «почему так?», «как улучшить?» и «а что, если?», поощрение нестандартных идей, возможность высказывать свое личное мнение без опасений на критическое восприятие, соединение идей, навыков и стилей работы, для полной оценки идеи со всех сторон
- Вознаграждение сотрудников за генерацию идей. Людям необходимо знать, что их идеи позволяют изменить вещи к лучшему. Признание подбадривает людей активно делать качественный вклад.
- Создание опытных образцов, чтобы визуализировать новый продукт, испытать его, вдохновиться на новые идеи, а также продать свои идеи спонсорам и коллегам.
- Сотрудники имеют право на неудачу. Неудачи дают возможность многому научиться и должны рассматриваться как ступеньки к успеху.

- Измерение достигнутого прогресса, чтобы скорректировать свои действия и ускорить реализацию идей.

Одним из главных правил успешного управления инновациями является нацеленность на удовлетворение покупательских потребностей. Множество результатов научной деятельности обладают высокой значимостью для фундаментальной науки или стремятся решать технические проблемы, а не проблемы потенциальных покупателей. В результате разработки не находят своих клиентов. А между тем инновации, сфокусированные на покупателях, это ключ к успешной их реализации. Но это не просто действие, а философия управления. Чтобы инновация соответствовала потребительской ценности, необходимо постоянно следить за тенденциями на рынке, изменениями спроса, прислушиваться к мнениям покупателей, мысленно вставать на их место для понимания того, что им нужно, вовлекать всех сотрудников в создание инноваций, сфокусированных на покупателе. Сделать самой целью деятельности предприятия удовлетворение потребностей потенциальных клиентов. А это и приводит и к успеху на рынке, и к непрерывно растущим прибылям.

Библиографический список

1. Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. – М. : Академия естествознания, 2011.
2. Андрей Андрусов, Антон Ряпосов. Построение системы управления инновациями на предприятии // Консультант. – 2011. – № 13.
3. Котельников В., Бибикова А. Творческий маркетинг [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cecsi.ru/coach/marketing_creative.html
4. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.finwords.ru/wfirs-490-1.html>
5. Майкл К. Стратегия Кайдзен для успешных перемен в организации. – 2002.
6. Котельников В. Менталитет Кайдзен. Непрерывное улучшение. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cecsi.ru/coach/kaizen_mentalityl.html