

Р. И. ГАРИПОВ, канд. экон. наук, заведующий кафедрой «Экономика, финансы и бухгалтерский учет»
К. О. СОКОЛОВ, канд. экон. наук, доцент
Образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский институт управления и экономики», Российская Федерация, г. Челябинск

R. I. GARIPOV, Ph. D. of Economics, Head of the Department "Economics, Finance and accounting"
K. O. SOKOLOV, Ph. D. of Economics, Associate professor
Educational Institution of Higher Professional Education "South Ural Institute of Management and Economics", Russian Federation, Chelyabinsk

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE: THE ROLE OF MANAGEMENT

Аннотация. Рассмотрена роль менеджмента в инновационной деятельности предприятия на разных этапах инновационного процесса. Выявлены этапы инновационного процесса, на которых менеджмент оказывает в большей степени негативное (генерация новых идей) или позитивное (разработка, производство, продвижение) влияние. Определены условия эффективной деятельности инновационной команды, находящиеся под влиянием внешнего окружения, в том числе менеджмента предприятия. По мнению авторов, управление знаниями должно составлять основу современного эффективного управления инновационной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: менеджмент предприятия, инновации, инновационная деятельность, инновационный процесс, новые знания, организационные инновации, инновационная команда.

Abstract. The role of management in innovative activity of the enterprise at different stages of the innovation process is considered. The identified stages of the innovation process where the management has largely negative (generating new ideas) or positive (development, production, promotion) influence. The conditions for effective innovation activities of the team, influenced by the external environment, including the company's management are defined. According to the authors, knowledge management should form the basis of modern efficient management of innovative activity of the enterprise.

Keywords: management, innovation, innovation activity, innovation process, new knowledge, organizational innovation, innovation team.

Очевидно, что организация, ориентированная на увеличение прибыли только за счет отвлечения всех ресурсов на улучшение количественных результатов, неизбежно столкнется со снижением качественных показателей. С течением времени это приведет к гибели организации, поскольку инновации конкурентов дадут им определенное преимущество.

Современные тенденции в области бизнеса и технологий указывают на существующую потребность в более активном и эффективном управлении инновационной деятельностью. На вопрос, играет ли менеджмент только позитивную либо только

негативную роль в инновационной деятельности предприятия, в настоящее время нет однозначного ответа. Одни ученые считают, что «почти все современные модели управления эффективностью сочетаются с инновационной деятельностью». В то же время другие полагают, что «инновации и неэффективность – это постоянные аномалии в деятельности предприятия».

«Менеджмент – это практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли» [1]. «Менеджмент – это совокупность современных принципов, методов,

средств и форм управления, направленных на повышение эффективности работы предприятия» [2]. Из приведенных определений следует, что основными целями менеджмента являются прибыльность, эффективность и высокая производительность труда.

По мнению ведущих российских и зарубежных ученых, инновации являются результатом интеллектуального, творческого труда. «Инновация – конечный результат творческого труда, получивший реализацию в виде новой или усовершенствованной продукции либо нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в экономическом обороте» [3].

Существует определенный конфликт между инновациями и управлением, поскольку две функции основаны на диаметрально противоположных мировоззрениях. Руководители предприятий несут ответственность за предсказуемые результаты, но инновации по своей сути непредсказуемы, так как являются результатом творческого труда. Большинство менеджеров сосредоточено на текущих доходах от текущих продуктов и услуг. Менеджмент предпочитает предсказуемые результаты.

Основу инновационной деятельности составляет инновационный процесс, состоящий из четырех основных этапов:

1. Разработка новых идей. Результат: новая идея.
2. Разработка новшества. Результат: новшество.
3. Производство. Результат: инновация.
4. Продвижение. Результат: инновационный продукт.

На первом этапе инновационного процесса происходит генерация, оценка и отбор новых идей, которые могут создаваться как внутри предприятия, так и поступать из внешних источников.

На втором этапе происходит разработка конструкторской и технологической документации на основе новых идей. На этом этапе производится оформление прав на результаты интеллектуальной деятельности, т. е. новшество становится объектом интеллектуальной собственности (ОИС), т. е. может быть объектом «купли-продажи». На первых двух этапах продуцируется новое знание.

В рамках инновационного процесса

под «производством» понимается практическое применение новых знаний. Если речь идет о новых или усовершенствованных товарах, то под производством понимается непосредственное изготовление этих товаров. Стадия производства включает не только непосредственное изготовление новых или усовершенствованных товаров, но и подготовку производства, т. е. изготовление или приобретение дополнительного оборудования, оснастки.

Продвижение инновации может осуществляться как в материальной форме (товар, услуга), так и в нематериальной форме (права на ОИС в виде патентов, лицензий и т. д.).

Первый этап инновационного процесса является наиболее творческим и креативным, поэтому риск неудачи на этом этапе является наибольшим. Учитывая, что менеджмент по определению не готов к принятию отрицательного результата, к затратам, которые не приносят прибыль, роль менеджмента на этом этапе будет носить наиболее негативный характер. Менеджеры стремятся контролировать все аспекты деятельности предприятия и отрицательно относятся к рискам, присущим данному этапу инновационного процесса.

Важнейшим условием эффективности менеджмента на этапе генерации и отбора идей является его компетентность. Менеджеры должны быть самыми высококвалифицированными, наиболее информированными специалистами в данной области знания. Очень важно вовремя поддержать новую идею, но не менее значимо не допустить того, чтобы новаторы, изобретатели и инновационные команды шли по пути, уже кем-то пройденному. Некоторые предприятия создают онлайн-порталы, на которых размещаются результаты исследований в данной области знания со всего мира. Это позволяет избежать затрат на «изобретение колеса».

Генерация идей, как правило, осуществляется новаторами-одиночками. Таким образом, успех управления будет заключаться в том, чтобы дать шанс и поддержать участие каждого работника в интеллектуальной деятельности, признавая вклад даже при отрицательных результатах.

На первом этапе инновационного процесса «Разработка новых идей» эффективность интеллектуальной деятельности

новатора не зависит непосредственно от величины компании и количества ресурсов, предоставляемых ему для работы. Иногда творческий процесс лучше осуществляется в одиночестве гаража, с ограниченными ресурсами, в узком кругу единомышленников. Возможно, новаторы, ограниченные в ресурсах, являются более творческими, так как им приходится искать способы борьбы с ограничениями.

На последующих этапах инновационного процесса «Разработка новшества», «Производство» и «Продвижение» основная деятельность осуществляется инновационными командами и структурными подразделениями предприятия. При этом положительное влияние менеджмента на инновационную деятельность предприятия будет возрастать от этапа к этапу и достигнет максимума на этапе «Продвижение».

Специфика командной деятельности определяется ее достоинствами и недостатками. В отличие от традиционного менеджмента, в котором взаимоотношения между работниками строятся на жестком разделении управленческих и исполнительских функций, в команде они в большей степени носят эмоциональный характер и построены на принципах доверительности и сотрудничества.

Основные условия, обеспечивающие создание и работу успешных команд, можно разделить на две группы: внешние, зависящие от менеджмента предприятия, и внутренние, от него не зависящие.

Внутренние факторы эффективности инновационных команд:

1. *Работа с потребителями.* Работники, активно участвующие в инновационной деятельности предприятия, должны регулярно общаться с клиентами как источниками новых знаний. Нужно признать, что клиенты могут быть лучшими судьями инноваций.

2. *Создание внутрикомандного кодекса.* Основу внутрикомандного кодекса должны составлять способы коммуникации, координации и разрешения конфликтов между членами команды, организация распределения внутрикомандных ролей и т. д.

3. *Возможность личных исследований в рабочее время.* Эффективность деятельности команды во многом определяется индивидуальной успешностью, поэтому в рабочем

времени каждого члена команды необходимо выделять 10...15 % на проведение личных исследований.

4. *Оптимизация численности членов команды.* Наиболее работоспособной считается инновационная команда, состоящая из 5–10 человек, что обусловлено функционально-ролевой дифференциацией.

5. *Ориентация всех членов команды на достижение конечных результатов.* Очевидно, что инновационная команда создается для достижения определенных целей и ориентация всех членов команды на конечный результат способствует сплоченности коллектива, меньшей сопротивляемости изменениям и, как следствие, скорейшему достижению поставленных целей.

Внешние факторы эффективности инновационных команд:

1. *Установление конкретных командных целей.* Наличие цели является главным признаком команды. Объединение коллектива вокруг конкретных командных целей сделает работу инновационной команды эффективной без титанических усилий и чрезмерных материальных вложений.

2. *Обеспеченность инновационными ресурсами.* «Инновационные ресурсы — это средства, необходимые для производства инновационных товаров и услуг, обеспечивающие инновационное развитие экономики предприятия и получение в итоге экономического, социального, экологического и иных эффектов от их реализации» [4]. От степени обеспеченности команды инновационными ресурсами напрямую зависит успешность ее деятельности.

3. *Отбор членов команды.* До начала формирования команды должна быть разработана система критериев и инструментов отбора. Отбор должен осуществляться на основе углубленной оценки профессиональных и личностных качеств работника.

4. *Устранение барьеров.* Барьеры на пути инноваций можно разделить на структурные барьеры, технологические барьеры, барьеры в области компетенции и культурные барьеры. После того как руководство систематически устранит эти барьеры, инновационная деятельность станет более успешной.

5. *«Празднование ошибок».* В настоящее время в некоторых инновационно-активных компаниях практикуется поощрение

работников, исследования которых не принесли ожидаемого положительного результата (данная практика получила название «празднование ошибок»). Это позволяет изобретателям, рационализаторам и инновационным командам не бояться отрицательных результатов своих исследований.

6. *Возможность получения новых знаний членами команды.* Новые знания – основа инновационной деятельности, необходимое условие процесса генерации новых идей. Менеджмент предприятия должен обеспечить поток актуальной информации в инновационные команды всеми доступными способами.

В настоящее время, для того чтобы быть эффективным в инновационной сфере, менеджмент должен переключиться с управления людьми на управление знаниями. Это означает, что роль менеджера заключается в том, чтобы предоставить необходимые инструменты и сформировать организационные структуры, чтобы сделать новое знание доступным для работников предприятия.

Новые знания – это результаты интеллектуальной деятельности, обладающие новизной. Новые знания могут иметь государственную защиту как объекты интеллектуальной собственности (ОИС).

Современное предприятие должно обладать как возможностью генерировать и привлекать новые знания, так и способностью воплощать новые знания в инновационных продуктах. В связи с этим особое значение приобретает уровень практического использования новых знаний в инновационной деятельности предприятий.

«Управляемое творчество» кажется чем-то вроде оксюморона, в то время как «творческое управление» является чем-то, что не только возможно, но и важно для устойчивого роста в любом современном бизнесе. В настоящее время особое значение для повышения эффективности инноваци-

онной деятельности приобретают организационные инновации.

К организационным инновациям принято относить:

внедрение современных методов корпоративного управления;

совершенствование существующих и создание новых методов организации производства и труда;

модернизация стратегии предприятия;

выход на новые рынки;

слияния и поглощения.

По мнению авторов, в организациях должны произойти следующие изменения для создания среды, благоприятной для разработки и использования инноваций:

установка новых приоритетов;

разработка дорожной карты инновационной деятельности;

подбор «правильного» персонала, способного активно участвовать в инновационной деятельности предприятия;

создание новых систем измерения успешности интеллектуальной деятельности работников предприятия;

гибкость в отношении ресурсов, предназначенных для инновационной деятельности;

создание атмосферы творчества на предприятии;

разнообразие ценностей и поощрение вызовов.

Роль менеджера в инновационной деятельности двоякая. Для подчиненных роль менеджера должна заключаться в поддержке и стимулировании их интеллектуальной деятельности. По отношению к вышестоящему руководству роль менеджера – быть защитником инноваций. Следовательно, менеджер должен создать оптимальную внутреннюю среду для инноваций, а затем защитить ее от внешних сил, которые попытаются ей противостоять. Защищать инновации будет значительно легче, если инновации соответствуют целям и задачам развития предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2008. – 556 с.
2. Кириллова Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы. – Екатеринбург: УрФУ, 2012. – 186 с.

3. Ладатко О. В., Нечаев В. И. Интеллектуальная собственность (справочник). – Краснодар: ООО «Селекционер Кубани», 2002. – 319 с.
4. Соколов К. О., Маркина Ю. В. Модель инновационного развития экономики агропромышленного комплекса региона // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – № 3. – С. 140–143.

REFERENCES

1. Semenov A. K., Nabokov V. I. Osnovy menedzhmenta: Uchebnik. – 5-e izd., pererab. i dop. – M. : Dashkov i K°, 2008. – 556 p.
2. Kirillova N. B. Menedzhment sotsiokul'turnoy sfery. – Ekaterinburg : UrFU, 2012. – 186 p.
3. Ladatko O. V., Nechaev V. I. Intellektual'naya sobstvennost' (spravochnik). – Krasnodar : ООО «Seleksioner Kubani», 2002. – 319 p.
4. Sokolov K. O., Markina Yu. V. Model' innovatsionnogo razvitiya ekonomiki agropromyshlennogo kompleksa regiona // Izvestiya Orenburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2012. – № 3. – pp. 140–143.

*Гарипов Роберт Ильизаревич, канд. экон. наук, заведующий
кафедрой «Экономика, финансы и бухгалтерский учет»
Тел. 8 (351) 731-01-15
E-mail: garipovri@iniesco.ru*

*Соколов Константин Олегович, канд. экон. наук, доцент
кафедры «Экономика, финансы и бухгалтерский учет»
Тел. 8 (351) 731-01-15
E-mail: sokolov_k@mail.ru
454052, г. Челябинск, ул. Комаровского, 9-а*