

УДК 332.146.2

Влияние инновационных процессов на условия выбора стратегии и формирования портфеля новшеств организации в современных условиях

Суржикова Наталья Сергеевна
студент Института «Менеджмента»
форма обучения ДФО 5 курса, специальности 080507
«Менеджмент организации»

Научный руководитель:
Филатов Владимир Владимирович, к.т.н., доц.
каф. «Менеджмента»
ФБГОУ ВПО Московский государственный
университет технологий и управления
им. К.Г. Разумовского,
Москва, Россия
filatov_vl@mail.ru

Неоспоримость использования инноваций как основы достижения стратегического конкурентного преимущества компании не требует особых доказательств. Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы. После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений. Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций[1].

Инновационный процесс можно рассматривать с двух точек зрения[2]:

- как средство обеспечения стратегического преимущества компаний, для которых собственно инновации не являются основным видом бизнеса;
- как вид бизнеса, продуктом которого являются конкретные научные, научно-технические и иные результаты, которые могут использоваться как основа нововведений в других отраслях.

Понятие "инновация" (по-русски - "нововведение") происходит от английского слова *innovation*, что в переводе с английского означает "введение новаций" (новшеств). Под новшеством понимается новый порядок, новый метод, новая продукция или технология, новое явление.

Инновации могут относиться как к технике и технологии, так и к формам организации производства и управления. Все они тесно взаимосвязаны и являются качественными ступенями в развитии производительных сил, повышения эффективности производства.

Процесс использования новшества, связанный с его получением, воспроизводством и реализацией в материальной сфере общества, представляет собой инновационный процесс. Инновационные процессы зарождаются в отдельных отраслях науки, а завершаются в сфере производства, вызывая в ней прогрессивные, качественно новые изменения.

С учетом предмета инноваций различают следующие их виды[3]:

- технико-технологические инновации проявляются в форме новых продуктов, технологий их изготовления, средств производства. Они являются основой технологического прогресса и технического перевооружения производства;
- организационные нововведения - это процессы освоения новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, а также инновации, предполагающие изменения соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц;

- управленческие нововведения - целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы аппарата управления, ориентированное на замену элементов системы управления (или всей системы в целом) с целью ускорения, облегчения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач;

- экономические инновации на предприятии можно определить как положительные изменения в его финансовой, платежной, бухгалтерской сферах деятельности, а также в области планирования, ценообразования, мотивации и оплаты труда и оценки результатов деятельности;

- социальные нововведения проявляются в форме активизации человеческого фактора путем разработки и внедрения системы усовершенствования кадровой политики; системы профессиональной подготовки и усовершенствования работников; системы социально-профессиональной адаптации вновь принятых на работу лиц; системы вознаграждения и оценки результатов труда. Это также улучшение социально-бытовых условий жизни работников, условий безопасности и гигиены труда, культурная деятельность, организация свободного времени;

- юридические инновации - это новые и измененные законы и нормативно-правовые документы, определяющие и регулирующие все виды деятельности предприятий;

- экологические нововведения - изменения в технике, организационной структуре и управлении предприятием, которые улучшают или предотвращают его негативное воздействие на окружающую среду.

Истинная инновация- это философия управления, согласно которой единственная гарантия долговременного успеха предприятия это более эффективные, по сравнению с конкурентами, усилия по удовлетворению настоящих и будущих потребностей покупателей.

Инновационный процесс – динамичная система: процесс поиска, создания, освоения и распространение новшества. Можно выделить следующие этапы инновационного процесса[4]:

1. Зарождение потребности в изменениях. На этом этапе происходит выявление проблем и осознание необходимости в изменении.

2. Разработка новшества. Здесь ожидается представление новшества в виде концепции, проекта, составляется план запуска новшества, а также учитываются все условия необходимых для этого запуска.

3. Запуск новшества.

4. Апробация новшества. Ожидаемыми результатами этого этапа являются:

- сбор данных о состоянии дел в практике до апробации новшества;
- данные о том насколько результативно вводимое новшество (как с его помощью решается проблема);

- пробное решение проблемы на экспериментальной базе;

- уточнение планов инновационной деятельности.

5. Освоение новшества, что должно привести к решению поставленной проблемы.

6. Институализация новшества - его переход в норму.

Инновационный процесс, кроме того, процесс циклический.

Жизненный цикл инновации представляет из себя следующее:

1) Разработка новшества;

2) Рождение инновационных идей;

3) Создание инновации в практике;

4) Широкое использование новшества;

5) Устаревание новшества;

6) Появление альтернативного новшества.

Успех компании зависит от соответствия её модели характеристикам отрасли, в которой она работает и её собственным возможностям. В основе стратегии работы компании лежат следующие положения[5]:

- анализ цикла жизни технологий, продуктов и рынков; поскольку технологии, рынки, экономика, законы определяют пределы бизнеса;

- нахождение источников инноваций, объединение, привлечение к работе ведущих специалистов, анализ участков с высокой изменчивостью;

- привязка выявленных источников инноваций к разработке новых видов бизнеса.

Инструментом для управления знаниями, которые используются для разработки стратегии и управления инновационными процессами является анализ нелинейности механизмов, определяющих общее поведение системы и моделирование.

Постоянный технический прогресс, особенно в компьютерной области, даёт возможность фирме работать в соответствии с индивидуальными требованиями клиентов. При этом трудности в работе по улучшению инновационного климата в компании увеличиваются. Они связаны не только с обработкой поступающих данных, но и с тем как использовать всю имеющуюся информацию. Руководители коммерческих предприятий постоянно осознают, что инновация - неотъемлемая часть успеха стратегии компании. Иными словами, тот инновационный процесс, который запущен в нашей стране, может доставить руководству фирмы большую головную боль, чем раньше. Ведь руководители компании не имеют инструментария, позволяющего принимать грамотные инновационные решения на основе всей информации о текущем состоянии дел[6].

Создание инноваций и внесение в них корректив должны быть согласованы с планированием основных стратегических показателей. Основой этого планирования должны быть результаты моделирования работы компании для осуществления инновационной деятельности.

Все стратегические факторы должны быть оценены и получена реальная картина инноваций. Заметим, что это единственно возможный путь инновационного процесса, поскольку затраты на его осуществление на несколько порядков ниже чем любые затраты, направленные на внедрение

инноваций. После разработки стратегии организации формируются портфели новшеств и инноваций. По результатам этой работы конкретизируется стратегия и составляется бизнес-план. Портфели новшеств и инноваций являются предметом инновационной деятельности. Целью инновационной деятельности, особенно инновационного предпринимательства, является получение результата путем введения инноваций. Для определения сферы инновационной деятельности введем следующие обозначения, характеризующие основные стратегии (цели) организации[7]:

К — повышение качества выпускаемого товара. Стратегия ведет к увеличению прибыли организации, но со значительным риском;

Ц — снижение цены товара при сохранении без изменения остальных стратегий. Эта стратегия направлена на более прочное завоевание рынка, реализацию уже изготовленного товара, реализацию уже освоенных технологий. Она ведет, как правило, к уменьшению прибыли организации;

С — снижение себестоимости выпускаемого товара за счет освоения новых технологий, новых методов организации производства и труда, менеджмента. Эта стратегия ведет, как правило, к увеличению прибыли организации;

V — увеличение программы производства товара (объема продаж) для того же рынка без изменения остальных стратегий. Ведет к увеличению прибыли за счет использования эффекта масштаба;

Р — освоение нового рынка сбыта для старого или нового товара. Это ведет, как правило, к увеличению прибыли организации.

Для осуществления перечисленных стратегий инновационной деятельности организации необходимы инновации. В табл. 1 перечислены основные виды стратегий организации.

В зависимости от стратегий или целей организации возможны различные их сочетания. Введем дополнительные (к табл. 1) обозначения:

1 — индекс, характеризующий неизменность стратегии (старый вариант);

2 — индекс, характеризующий обновление стратегии (новый вариант). Например, повышение К, снижение удельной Ц, снижение С, рост V, расширение существующего или освоение нового Р. Принимаем, что: при сохранении качества товара затраты у потребителя не изменяются; при повышении качества затраты у потребителя снижаются (более высокими темпами, чем растут затраты у изготовителя); ввод нового товара на основе изобретений ведет к повышению качества и снижению себестоимости товара.

Таблица 1. Виды инноваций, необходимых для реализации стратегий организации

Основные виды инноваций, необходимых для реализации стратегии организации	Основные стратегии				
	К	Ц	С	V	Р
1. Создание совершенно нового товара на основе изобретений	+		+		+
2. Совершенствование выпускаемого товара на основе ноу-хау	+				
3. Внедрение новой технологии на основе изобретений			+		
4. Совершенствование действующей технологии на основе ноу-хау			+		
5. Совершенствование организации труда на основе ноу-хау			+		
6 Совершенствование организации производства на основе ноу-хау			+		
7. Формирование или совершенствование системы менеджмента	+		+	+	+
8. Улучшение качества "входа" организации (сырья, материалов, комплектующих и т. д.)	+				
9. Совершенствование взаимодействия с внешней средой организации	+		+		
10. Совершенствование функций тактического маркетинга (рекламы, системы стимулирования продвижения товара и др.)					+
11. Повышение качества сервиса потребителей товара				+	
12. Расширение существующего рынка товаров организации		+			+
13. Освоение нового рынка					+ ¹

На основе установленного в табл. 1 влияния инноваций на стратегии организации и дополнительно принятых условий можно сформулировать наиболее характерные типы воспроизводства товаров организации (табл. 2).

Таблица 2. Основные типы воспроизводства товаров

¹ Знак "+" означает необходимость введения инновации для реализации соответствующей стратегии организации

Сочетание стратегий организации	Тип воспроизводства товаров
1) $K_1 C_1 V_1 P_1$	Простое воспроизводство (без инноваций)
2) $K_2 C_1 V_1 P_1$	Простое воспроизводство товара повышенного качества
3) $K_1 C_2 V_1 P_1$	Простое воспроизводство товара по сниженной цене для его реализации
4) $K_1 C_1 C_2 V_1 P_1$	Простое воспроизводство товара по ресурсосберегающей технологии
5) $K_2 C_1 C_2 V_1 P_1$	Расширенное воспроизводство нового товара для старых и новых рынков
6) $K_1 C_2 C_2 V_2 P_1$	Расширенное воспроизводство старого товара, изготовленного по новой технологии
7) $K_1 C_1 C_1 V_1 P_1$	Простое воспроизводство старого товара для старых и новых рынков
n) $K_2 C_2 C_2 V_2 P_2$	Расширенное воспроизводство новых товаров по новой технологии для старых и новых рынков (самое сложное воспроизводство)

После формулировки наиболее характерные типы воспроизводства товаров организации, формируются портфели новшеств и инноваций организации.

Портфель инноваций представляет комплексно-обоснованный перечень новшеств — покупных и собственной разработки, подлежащих внедрению (введению) в организации.

Портфель новшеств — перечень разработанных организацией новшеств, подлежащих продаже.

Примерное укрупненное содержание портфеля инноваций приведено в табл.3, новшеств — в табл. 4.

Таблица 3. Портфель инноваций, подлежащих внедрению в организации (примерная форма)

Наименование и вид инновации	Цель внедрения инновации	Место внедрения инновации	Сроки внедрения		Затраты на		Ожидаемый	
			начало	окончание	натуральные	тыс. руб.	натуральный	тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Таблица 4. Портфель новшеств организации, подлежащих разработке и продаже (примерная форма)

Наименование и вид новшества	Идея новшества	Уровень новизны	Разработчик (подразделение, Ф.И.О. исполнителей)	Сроки внедрения		Затраты на внедрение		Ожидаемый эффект от продажи	
				начало	окончание	натуральные	тыс. руб.	натуральный	тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Итак, инновация - основной способ улучшить рыночную позицию компании и создать ценность для её заинтересованных лиц.

Основной характеристикой инновационного процесса является его нелинейность, что, как следствие, порождает значительные изменения в поведении системы при небольших отклонениях её параметров. Интуитивный инновационный путь развития предприятия – прямой путь к банкротству. В этом случае руководители фирм работают по принципу экономии мышления, поскольку используют только ту часть знаний, которая соответствует их точки зрения. К тому же, может случиться, что под давлением «общественности» многие фирмы (особенно малые предприятия) будут проводить инновации ради инноваций или, лучше сказать, для солидности и имиджа фирмы. Чтобы избежать подобного «инновационного перекоса» можно рекомендовать фирмам (независимо от размеров) на этапе выработки стратегических решений, обязательно пользоваться моделями (в том числе и математическими), позволяющими сжимать поступающую информацию. При этом потеря информации контролируется точностью известных методов и может меняться по желанию руководства фирмы.

Литература

1. Инновационный менеджмент: учебник для вузов /Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф., В.А. Швандира- 5-е изд., перераб/ и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб.

пособие /Под. ред. П.Н. Зовлина и др. М.: Экономика, 2007.

3. Филатов В.В.// Управление инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов РФ, инновационными инфраструктурами и экономическим развитием региональных систем. – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2008 г. - 481 с.

4. Филатов В.В.// Управление венчурным капиталом, инновационным предпринимательством и трансфером инновационных технологий в региональных экономических системах РФ. – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2009 г. - 510 с.

5. Филатов В.В.// Региональные аспекты управления инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов СНГ в условиях экономической нестабильности – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2010 г. - 481 с.

6. Филатов В.В.// Управление государственной инновационной политикой РФ с учетом влияния глобализации на структурную экономику России на современном этапе– Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2011 г. - 392 с.

7. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Колосова Г.М., и др.// Инновационный менеджмент – Учебное пособие с тестовыми заданиями, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2011 г. - 479 с.