

## ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

© 2013 Ю.В. Волкова, Д.А. Чупахина, Д.В. Чупахин\*

**Ключевые слова:** научно-техническая политика, инновация, инновационный менеджмент, инновационная деятельность, инновационный менеджер.

Определяется роль инновационного менеджмента и инновационной деятельности в системе стратегического управления предприятием. В современной экономике новые продукты, инновационные идеи и высокие технологии, а также новейшие стратегические управленческие решения позволяют бизнесу завоевывать конкурентные позиции, обеспечивать его выживание и финансовую устойчивость. При этом стратегия и тактика развития инновационно-производственного сектора устанавливают новые условия организации и содержания управленческой деятельности.

Кардинальные преобразования, происходящие в настоящее время в России, затрагивают все сферы деятельности. Не исключается, разумеется, и такая важная, как научно-техническая политика. Проблема эффективного использования достижений науки и техники (инноваций) не исчезает в ходе осуществления рыночной реформы. Напротив, для многих российских предприятий, столкнувшихся с новым для них вопросом конкуренции, выживаемости в жестких условиях рынка, именно инновационная деятельность и ее результаты являются главным условием успеха и эффективности. Поэтому участники рыночных отношений, прежде всего те из них, которые занимаются производством, для обеспечения своей текущей и перспективной конкурентоспособности обязаны самостоятельно и целенаправленно формировать и осуществлять научно-техническую политику.

Научно-техническая политика предприятия подчинена достижению его главной цели: максимально полное удовлетворение требований потребителей к количеству и качеству выпускаемой продукции при минимально возможных затратах на ее разработку и производство с одновременным обеспечением ее безопасности (промышленной, экологической и т.д.) как в изготовлении, так и в потреблении.

Под инновацией (нововведением) обычно подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного науч-

ного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога. Инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с предыдущим продуктом. Понятие "инновация" применяется ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающих условия для такой экономии. Инновационный процесс охватывает цикл от возникновения идеи до ее практической реализации.

Инновационный менеджмент - одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства компании. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и совершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Инновационный менеджмент имеет такое огромное значение для развития инновационной деятельности фирм и нормального функционирования их в условиях рыночной

\* Волкова Юлия Валерьевна, кандидат экономических наук, преподаватель; Чупахина Диана Александровна, магистрант; Чупахин Денис Владимирович, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: diana-chupahina@mail.ru.

экономики, что нет необходимости это доказывать<sup>1</sup>. Изучение инновационного менеджмента - необходимое условие формирования современного инновационного менеджера-профессионала. Для этого важно знание не только зарубежного опыта инновационной деятельности, но и отечественной теории и практики в этой области.

Особое внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и выпуск новых видов продукции становится приоритетным направлением стратегии организации, так как определяет остальные направления ее развития.

Инновационный менеджмент - это особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение высоких экономических, социальных и экологических результатов путем использования инноваций в производственно-коммерческой деятельности.

Инновационный менеджмент призван гарантировать наиболее эффективное использование инноваций для обеспечения развития и устойчивости организаций в динамичной рыночной среде. Инновационный менеджмент преимущественно направлен на повышение эффективности функционирования и развития организации, это менеджмент организации-лидера или организации, стремящейся стать лидером в определенной сфере, видах деятельности на рынках конкретных товаров и услуг.

В мировой экономической литературе понятие "инновация" интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Проблематика нововведений в нашей стране на протяжении многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследований НТП.

Инновации связывают различные по характеру и способам управления области хозяйственной деятельности: науку, производство, инвестиции, реализацию продукции. Совершенствование стилей и приемов инновационного управления, быстрое и адекватное реагирование на изменение конъюнктуры рынка, острая необходимость в управлении внедрения новшества, развитие новых направлений инструментов в работе фирмы, совершенствование всех основных элементов

современного инновационного менеджмента применительно к специфике рынка дают возможность инноваторам использовать все виды резервов для успешной инновационной деятельности.

Инновационное управление представляет процесс постоянного обновления различных сторон деятельности фирмы.

Оно включает не только технические или технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах деятельности предприятия, а также в управлении процессом новых знаний.

Инновации можно представить как процесс совершенствования сбалансированности различных областей работы фирмы. Для инновационного менеджера процесс обновления означает разрушение привычной ориентации научно-производственного персонала и направление его на поиск новых форм инновационной деятельности, превращение каждого работника в источник нововведений. Ему предстоит объединить большое количество участников инновационного процесса, создать экономические условия и стимулы для работы, нацеленной на обновление деятельности фирмы.

Внедрение инноваций всегда связывается с потребностями рынка. Инновационный менеджер определяет, какие работы и услуги должны обеспечить нужную долю рынка, какие продукты требуют модернизации, для того чтобы была обеспечена сбалансированность краткосрочных и долгосрочных программ, т.е. он выявляет, как добиться в конкурентных условиях оптимального варианта собственной доли рынка, повышения отдачи от используемого инновационного потенциала.

В настоящее время в программах инновации российских предприятий приоритетными являются: внедрение новых видов продуктов; освоение новых сегментов рынка; повышение рентабельности деятельности фирмы и каждого подразделения в отдельности; оптимальное использование имеющихся материальных и научных ресурсов. Инновационный менеджер должен уметь разрешать уникальные проблемы.

В деятельности менеджеров упор приходится делать не на стандартные решения, а на способность быстро и правильно оцени-

вать хозяйственную ситуацию и находить тот единственно возможный в данном положении подход, который и является в конкурентных условиях оптимальным.

Инновационный менеджмент - это особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение конкретных инновационных целей действующей в рыночных условиях фирмы, оптимальных результатов на основе рационального использования научных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, применения многообразных принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Инновационный менеджер имеет дело с прогнозами, расчетами, ожидаемыми показателями, учитывающими специфику инновационной деятельности.

Инновационный менеджмент связан с различными видами инновационной деятельности и в зависимости от их специфики осуществляет свою управленческую деятельность. В его функции входят:

- ◆ постоянная корректировка инновационных целей и программ в зависимости от состояния рынка, изменений внешней среды;
- ◆ ориентация на достижение запланированного конечного результата инновационной деятельности фирмы;
- ◆ использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений;
- ◆ изменение функций стратегического управления и планирования - от текущего к перспективному;
- ◆ упор на все основные факторы изменения и улучшения инновационной деятельности фирмы;
- ◆ оценка управления работой в целом только на основе реально достигнутых конечных результатов;
- ◆ привлечение всего научно-технического и производственного потенциала фирмы к ее управлению;
- ◆ осуществление управления на основе предвидения изменений и развития гибких решений;
- ◆ обеспечение инноваций, нововведений в каждом сегменте работы фирмы, принятие нестандартных решений;
- ◆ проведение глубокого экономического анализа каждого экономического решения.

Инновационным менеджерам приходится решать комплекс задач:

- ◆ определение целей стратегического управления и развития фирмы;
  - ◆ выявление приоритетных задач, их очередности и последовательности решения;
  - ◆ управление изменениями на фирме;
  - ◆ разработка стратегии развития фирмы - системы хозяйственных задач и путей их решения;
  - ◆ подготовка системы мероприятий по разработке и освоению новых видов продукции (в рамках жизненного цикла продукции);
  - ◆ оценка необходимых ресурсов и поиск источников их обеспечения;
  - ◆ обеспечение жесткого контроля за выполнением поставленных задач в сфере инновационной деятельности;
  - ◆ прогнозирование как предвидение результатов развития фирмы, происходящего под воздействием существующих факторов;
  - ◆ обеспечение жизнеспособности своего предприятия в условиях жесточайшей конкуренции, несмотря на любые рыночные коллизии и неожиданности;
  - ◆ достижение максимальной прибыли в конкретных условиях хозяйствования;
  - ◆ постоянное совершенствование всей работы фирмы на основе применения наиболее современных методов управления;
  - ◆ заблаговременная подготовка необходимых нововведений;
  - ◆ улучшение в соответствии с изменяющимися требованиями организационной структуры предприятия;
  - ◆ обеспечение эффективной работы каждого работника в отдельности и коллектива в целом как единой взаимодействующей системы;
  - ◆ систематическая разработка и внедрение в практику предприятия более совершенных форм бизнеса, проникновение в новые сферы предпринимательства;
  - ◆ определение и достижение на практике целей, соответствующих интересам фирмы, исходя из запросов рынка, потребителя;
  - ◆ умение в разумных пределах идти на риск и в то же время быть способным минимизировать воздействие рискованных ситуаций на финансовое положение фирмы.
- Инновационный менеджмент располагает своим собственным экономическим меха-

низмом и тесно связан с методологией научного управления. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен работой фирмы в рыночных условиях, когда результаты деятельности всей фирмы получают оценку на рынке.

Содержание понятия “инновационный менеджмент” обычно рассматривают как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений. Этапом разработки методологии научного управления стал анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Затем была обоснована необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объемов производства. Авторы работ по научному управлению - А. Файоль, П. Друккер, М.Х. Хенсон, Х. Вольфганг и другие - выдвинули и обосновали следующие научные положения:

- ◆ важность применения научного анализа для определения наилучших способов достижения целей;

- ◆ целесообразность отбора и использования работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных заданий, обеспечение их последовательного обучения и переобучения;

- ◆ необходимость снабжения работников всеми ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения поставленных перед ними задач.

Специфика инновации как объекта предпологает особый характер труда инновационного менеджера. Кроме общих требований (творческий характер, аналитические способности), он должен быть профессионалом: знать производственную область инноваций; состояние рынка новшества, инноваций и инвестиций; методы организации инновационной деятельности по разработке и освоению новых видов продукции, оказанию услуг и выполнению работ; финансово-экономический анализ инновационно-производственной и инвестиционной деятельности; основы трудовых отношений и мотивации труда персонала; правовое регулирование и виды государственной поддержки инновационной деятельности и др. Особое внимание должно уделяться подготовке и принятию

решения в целом и на каждом этапе его прохождения. Конечная цель инновационного менеджмента состоит в повышении эффективности использования ресурсов и обеспечения функционирования субъектов инновации.

Большое значение сейчас в России приобретает создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение нововведений. Современная ситуация характеризуется резким обострением конкурентной борьбы. В этих условиях инновации становятся обязательным элементом хозяйственной деятельности предприятия и являются основной движущей силой и предпосылкой его развития. Нововведения играют решающую роль в стратегическом управлении предприятием, нацеленным на выживание, сохранение и упрочение своего положения на рынке в долгосрочной перспективе. Однако пока способности к инновационным подходам внутри самих организаций, как на индивидуальном, так и на групповом уровне, часто не развиты и не ценятся по достоинству. Хорошие идеи и предложения нередко тонут в трясине бюрократизма и самоудовлетворенности или, хуже того, даже не выносятся на рассмотрение руководства из опасения, что они не будут приняты. В результате наблюдается ситуация, когда многим фирмам не удается извлечь выгоду из благого стремления их сотрудников к инновациям.

Руководители часто задают вопрос: “Как сделать организацию восприимчивой к нововведению, желающей его, стремящейся к нему и работающей на него?” Если организация смотрит на новшество как на нечто противоречащее естественному ходу процесса, как на плавание против течения, - оно никогда не осуществится. Нововведенческие мероприятия должны быть неотъемлемой частью обычной, нормальной работы. Для этого инновационная деятельность требует создания творческой атмосферы в коллективе. Она не может возникнуть в приказном порядке, директивные указания скорее дадут обратный эффект. Можно заставить сотрудника приходить на службу 5 раз в неделю и отбывать по 8 часов в день. Но никогда нельзя вынудить работать на самом высоком уровне. Великолепная работа - это чисто добровольный вклад, который возможен лишь тогда, когда сотрудник

ощущает заботу о себе, чувствует себя совладельцем организации. В результате неосознанное - доверие, забота, внимание - дает вполне осязаемые результаты - прибыль. Следовательно, инновационный климат - это сформированная определенным образом обстановка, в которой человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным, готовым к творческой работе.

Стремление к творчеству - важная особенность человека. Обычно сотрудник желает оказаться в такой ситуации, когда от него ждут творческой работы. Однако часто он находится в системе, которая заставляет подчиняться административным распоряжениям в прямой или косвенной форме. Иногда требования системы разумны и понятны, и работник охотно их принимает, в других случаях причинные связи неясны или противоречат его убеждениям и интересам. Инновационный климат в фирме необходим, если она намерена разработать новую продукцию с

расчетом на рыночный успех. Такой климат можно создать в результате использования принципов инновационного менеджмента: стимулировать чувство ответственности и решимости в достижении намеченной цели; вносить полную ясность относительно поставленных перед коллективом задач; формулировать коллективу и отдельным его членам задачу в полном объеме; обеспечивать условия для творческого труда; создавать оптимальные условия для успешного выполнения поставленной задачи; поддерживать и стимулировать коллектив при решении возникающих проблем<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Фалько С.Г., Иванова Н.Ю.* Инновационный менеджмент на высокотехнологичном предприятии // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 2 (88).

<sup>2</sup> *Петрова К.А., Гайсарова Г.Р.* Управление инновациями в РФ // Тезисы докладов 5-й научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Уфа, 2009.

*Поступила в редакцию 22.11.2012 г.*