

Управление инновационной активностью российских предприятий с позиции ценностно-ориентированного менеджмента

Айроян Р.Г., аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

Аннотация. Данное исследование посвящено управлению инновационной активностью предприятий с позиции ценностно-ориентированного менеджмента, целью которого является оценка эффективности управления инновационными процессами. Введено понятие инновационный имидж, разработана концептуальная модель управления инновационной активностью предприятия с позиции ценностно-ориентированного менеджмента. В данной статье рассмотрены основные положения управления инновационной активностью предприятий, обозначено влияние инноваций на рост стоимости компаний, выявлено взаимодействие корпоративной стратегии и инновационной активности предприятия, определен подход к оценке уровня готовности инновационного потенциала и сформирована концептуальная модель управления инновационной активностью предприятия с позиции ценностно-ориентированного менеджмента.

Ключевые слова: инновационный имидж, стоимость компании, инновационный портфель, инновационная стратегия, корпоративная культура, ценностно-ориентированный менеджмент.

Management of innovative activity of russian enterprises from a position of value-oriented me-nedjment

Airoian R.G., postgraduate student, the Financial University under the Government
of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Annotation. This research is devoted to the management of innovative activity of enterprises from the position of value-oriented management, the purpose of which is to assess the effectiveness of management of innovative processes. The concept of innovative image is introduced, the conceptual model of management of innovative activity of the enterprise from the position of value-oriented management is developed. In this article the main provisions of management of innovative activity of the enterprises are considered, influence of innovations on growth of cost of the companies is designated, interaction of corporate strategy and innovative activity of the enterprise is revealed, the approach to an assessment of level of state of innovative potential is defined and the conceptual model of management of innovative activity of the enterprise from the position of the value-oriented management is created.

Keywords: innovative image, company value, innovative portfolio, innovative strategy, corporate culture, value-oriented management.

Введение

Любое предприятие, будь то российская или зарубежная практика, стремится к росту своей стоимости. В совокупности, процесс создания дополнительной стоимости носит множественный характер. Особое внимание заслуживает один из ведущих рычагов влияния на рост стоимости предприятия – инновационная активность.

На данный момент, российская экономика требует так называемой «инновационной перезагрузки». Весь инновационный процесс сопровождается воздействием проявления внутренней и внешней конкуренции, и правильно выбранный курс управления инновационной активностью в дальнейшем предопределит место компании на рынке с позиции ценностно-ориентированного менеджмента.

Результаты исследования

Инновационная активность предприятия подразумевает под собой систем-

ную характеристику инновационного потенциала предприятия, которая в свою очередь включает в себя уровень инновационных преобразований, способность рационального использования ресурсов как материальных, так и нематериальных, их своевременность, эффективность, а также правильно сформированную методику для поддержания инновационной активности на должном уровне для достижения роста стоимости предприятия.

Общая схема основных элементов инновационной активности предприятия представлена на рисунке 2.1

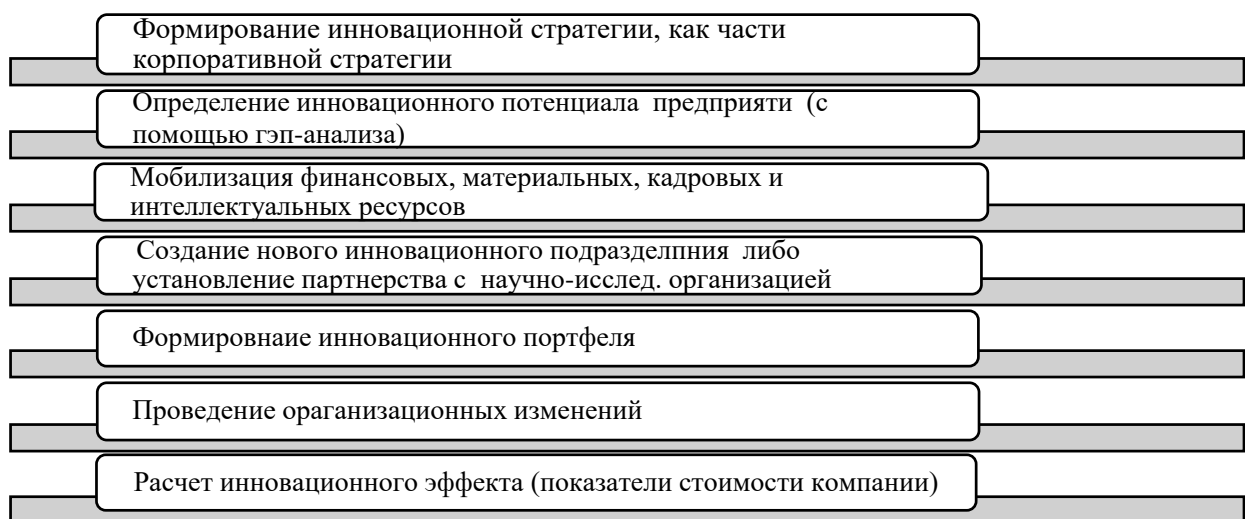


Рис. 1 – Основные элементы уровня инновационной активности предприятия [3]

Ведение инновационной деятельности не всегда обеспечивает стабильный рост экономических показателей компании, т.е. не может гарантировать рост ее стоимости.

Причиной возникновения отрицательного инновационного эффекта является множество причин во главе, которых стоит нехватка как финансовых, так и человеческих ресурсов, что приводит к неэффективному управлению инновациями. Но даже значительные финансовые ресурсы, потраченные на создание инноваций, не гарантируют результата. Предприятию требуется должное управление инновациями, эффективность которого будет сопряжена с подходом ценностно-ориентированного менеджмента.

Смоделировать непрерывно работающую систему управления, «генерации» и распространения инноваций – сложный, многофакторный процесс, требующий правильно подобранного методологического инструментария.

Началом, которое предопределяет дальнейшее развитие инновационной активности предприятия должна стать корпоративная стратегия. Данная стратегия не должна противоречить инновационным процессам, а наоборот создавать благоприятную основу для эффективного распространения инноваций (рис. 2).

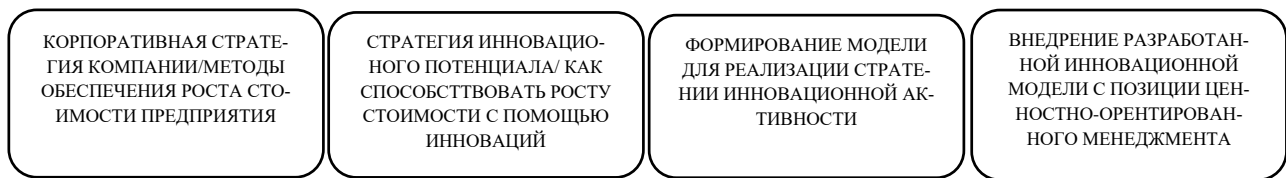


Рис. 2 – Взаимодействие корпоративной стратегии и инновационной активности предприятия [2]

Сами по себе инновации не могут существовать, они должны стать частью эффективного стратегического планирования. В случае отсутствия взаимосвязи развития инноваций и корпоративной стратегии предприятия, эффективное управление инновационной активностью будет невозможным. Сама Бизнес-модель предприятия начинает терять свою актуальность, если отделить направление инновационной деятельности от операционной [5].

Во многих предприятиях существуют ресурсы для внедрения инноваций, но отсутствует подготовленная среда и структуры для их реализации. Для того, чтобы сформировать благоприятные условия для распространения инноваций, необходимо создавать новое инновационное видение внутри предприятия, а это возможно при наличии сильной инновационной стратегии.

Возможность предприятия эффективно управлять инновациями, способствуя росту ее стоимости, зависит от комплекса последовательных, взаимосвязанных процессов и структур. Прежде всего должна соблюдаться системность на всех этапах внедрения инновационной стратегии.

Если укрупненно рассматривать инновационные стратегии компании, то можно выделить следующие три категории (табл.1)

Таблица 1

Категории инновационных стратегий с позиции стейкхолдеров¹

Участники по выявлению инновационной потребности	Последователи рыночных тенденций	Инновационные лидеры-участники
<ul style="list-style-type: none"> • постоянное участие контрагентов в определении инновационных потребностей; • обозначение структурно новых инноваций, исходя из инновационных направлений, которые обозначает рынок 	<ul style="list-style-type: none"> • сформированная инновационная стратегия соответствует рыночным тенденциям; • основной упор делается на создание дополнительной стоимости путем систематизации инновационных решений, т.е. ведется обеспечение роста стоимости компании; • поиск новых инновационных нововведений, актуальных на данный момент 	<ul style="list-style-type: none"> • распространение инноваций исходя из уровня IT-подготовки; • внедрение новых IT-технологий на одном уровне внедрения инноваций; полная смена IT-инфраструктуры • стратегия более продуктивная из выбранных стратегий с точки зрения постоянного взаимодействия со стейкхолдерами

Стратегия в части инновационной активности должна оказывать должное внимание многим процессам, в частности методика, которая будет заложена в основу данной стратегии должна будет способна решить текущие проблемы предприятия, которые могут препятствовать распространению инноваций, а именно:

- невнимание со стороны менеджмента к вопросу инновационного развития компании;
- недостаток поддержки сотрудников внутри компании;
- отсутствие проектной деятельности в части инновационных преобразований;
- отсутствие общей цели и обязательств;
- отсутствие понятия «культуры инноваций»;
- ограниченный потенциал для эффективного распространения инноваций;
- утрата контроля над организацией процессов;
- неготовность к быстрым изменениям на рынке инноваций;

¹ Источник: разработано автором

- недопонимание со стороны стейкхолдеров в решении общих инновационных задач;
- отсутствие системы вознаграждения и мотивации;
- отсутствие четкой картины в определении места инноваций в формировании дополнительной стоимости компании;
- отсутствие четкого подобранного инструментария для идентификации эффективности внедрения инноваций, и как следствия оценки влияния развития инновационной активности на стоимость предприятия;
- неэффективное взаимодействие между подразделениями, дискommуникация в обсуждениях относительно инновационного развития между ИТ-подразделением и другими департаментами;
- низкий уровень инновационных идей, креативных решений.

Все вышеперечисленные отрицательные характеристики, препятствующие развитию инновационной активности предприятия, прежде всего вытекают из непонимания важности инноваций в лице руководства и сотрудников компании. Определение актуальности распространения инноваций, формирование нового инновационного мышления у всех участников создания стоимости компании, начиная с рядового сотрудника и заканчивая топ-менеджментом компании – все это определяет внутреннюю и внешнюю инновационную репутацию компании. Поэтому автором вводится новое понятие «инновационный имидж компании». Данная дефиниция представляет собой внутренний инновационный потенциал компании в лице создателей ее стоимости, которые имеют чёткое инновационное видение, способствующее формированию положительной инновационной репутации в глазах всех стейкхолдеров [4].

Если говорить об организационном управлении, то в последние годы в России все большее распространение получает процесс управления инновациями, как централизованно, так и децентрализованно. Инновации могут занимать различные

места в организационной и корпоративной структуре. В большинстве случаев целесообразно создать подразделение, полностью управляющее инновациями (например, в случае регулярной инновационной деятельности). Все чаще в компаниях появляются обособленные подразделения, которые регулируют всю инновационную деятельность предприятия, обеспечивая тем самым непрерывный инновационный процесс. Большинство таких предприятий является представителями финансового сектора, т.е. речь идет о финансовых институтах. Например, в одном из самых крупных банков Российской Федерации ПАО «Сбербанк» существует отдельное подразделение АО «Сбербанк-Технологии», которое курирует все инновационные процессы.

Специальное подразделение в организационной структуре компании, отвечающее за инновационную деятельность, позволяет эффективнее управлять инновациями, обмениваться информацией и опытом. По данным международной компании PwC, большинство руководителей указывают на то, что они создают отдельные инновационные структуры или в рамках продуктовых направлений (72%), или в рамках отдельных подразделений (61%). Главное – обеспечить эффективное взаимодействие служб по внедрению инноваций с подразделениями компании и избежать их изолированности [1].

Методика управления инновационными процессами предприятия должна во главе своих целей ставить оценку уровня развития инновационной активности.

Верхнеуровнево можно выделить шесть направлений оценки инновационного развития компании:

1. Инновационный имидж

Компания, которая нацелена на внедрение инноваций должна вовлекать сотрудников в инновационные процессы через правильно выстроенную стратегию. Эффективность реализации возможна через высказывания и действия лидеров предприятия в лице топ-менеджмента. В эти действия может входить определение

инноваций, как структурно-важной категории корпоративной стратегии. Необходимо обоснование инноваций, как ключевого драйвера роста компании; формирование целей и задач в рамках корпоративной ответственности для всех стейкхолдеров и топ-менеджмента; структурирование целевых направлений поддержки заинтересованности в инновационном развитии; определение инициатив для формирования высокого уровня инновационного имиджа компании.

2. Процессная и практическая деятельность

В управлении инновационной деятельностью должна прежде всего соблюдаться системность, структурированность. Это позволит с легкостью определить место инноваций в корпоративном менеджменте предприятия.

Систематизация данного процесса делает возможным сформировать благоприятные условия для непрерывного процесса поиска новых инновационных предложений, проектов, а также позволяет компаниям оказывать должную поддержку при коммерциализации принятых инновационных решений.

Любое инновационное «вмешательство» приводит к перевооружению сложившихся инновационных устоев компании, определяет совершенно новый инновационный курс, видение с учетом способности функционирования в режиме «agile», используя весь имеющийся креативный потенциал и высокий уровень «идейного» мышления.

3. Корпоративная культура

Компания, активно вовлеченная в инновационные процессы, должным образом производит смену парадигмы в области управления персоналом.

Компания актуализирует свои методы по найму персонала, поощряет расширение должностных обязанностей, проявление нестандартных подходов при принятии стратегически инновационных решений, нивелирует сложности в коммуникации между персоналом и топ-менеджментом при обсуждении инновационных предложений.

4. Внутренняя корпоративная структура

Для сопровождения инновационных проектов на всех этапах жизненного цикла необходимо обеспечить бесперебойное функционирование корпоративной структуры, а это возможно только с помощью правильного позиционирования подразделений, возможного участия неформальных групп, специально сформированных под конкретные задачи в рамках инновационного процесса.

5. Открытость к внешним воздействиям

Инновационная компания должна быть открыта к посылам внешней среды, сконцентрировав все свои усилия не только на постоянном мониторинге текущих бизнес процессов, но и быть в тесной взаимосвязи с внешней средой для качественного поиска новых предложений, идей, решений, перспективных «вдохновителей» инновационного процесса.

6. Адаптация к быстрым изменениям

На текущий момент рынок перенасыщен всевозможными ноу-хау, идеями, новыми IT-системами и т.д. Старые модели бизнес процессов заменяются другими, автоматизация сменяется еще более улучшенной автоматизацией, предопределяя структурные изменения в компании, если говорить о микроуровне, и в экономике, затрагивая макроуровень [3].

Инновационные компании безусловно должны существовать и функционировать в так называемом режиме «agile», т.е. постоянно держать руку на пульсе, чтобы быть готовыми к вызовам рынка, постоянным переменам внешней среды, к появлению новых потребностей, которые необходимо удовлетворить с максимальной выгодой и минимальными затратами. Все это инновационные компании, которые не должны бояться трудностей, и быстро принимать решения. Возможно данные принятые решения и будут рискованными, но на выходе дадут провокационно-ошеломляющий экономический эффект.

Для вышеперечисленных направлений определены пять уровней готовности инновационного развития:

1. Противостояние

2. Признание
3. Процесс
4. Внедрение
5. Прогресс

Для направлений вводятся следующие критерии оценки уровня готовности инновационного потенциала:

Таблица 2

Оценка уровня готовности инновационного потенциала²

Направления оценки	Уровень 1: Противостояние	Уровень 2: Признание	Уровень 3: Процесс	Уровень 4: Применение	Уровень 5: Развитие
Инновационный имидж	В глазах компании повышение инновационной активности вызвано прежде всего условиями рынка, которые диктуют вышестоящие органы, институты. Чаще всего зависит от внутреннего целеполагания, взглядов, менеджмента компании.	Человеческий капитал в лице формальных и неформальных лидеров инновационного «движения» рассматривает перспективу совершенствования инновационной деятельности для решения бизнес задач на тактическом уровне и возможность обоснования влияния инноваций на генерирование добавочной стоимости.	Топ-менеджмент определяет стратегическую важность и необходимость инновационного «вмешательства», формирует обособленный круг лиц, ответственных за инновационные процессы и принимает участие в обсуждении всех инновационных повесток дня любого масштаба.	Развитие инновационных процессов считается одним из основополагающих факторов роста стоимости компании. Структурирована и систематизирована инновационная стратегия.	Предприятие широко популярно в инновационных кругах, рынках, как существенно важный участник, который своей деятельностью оказывает значительное влияние на глобальный рынок.
Процессная и практическая деятельность	В отдельных подразделениях и командах применяются неформализованные процессы. Не существует единого способа при поиске инновационных предложений, проектов. Весь процесс осуществляется хаотически, без выявленных признаков и закономерностей.	Производится обмен реализованными инновационными инициативами между компаниями одной отрасли, но это не осуществляется на постоянной основе. Индикаторы способны проанализировать только каче-	Возможности подбора и адаптации методологического инструментария под существующую инновационную инфраструктуру компании. На постоянной основе осуществляется поиск, обработка новых идей,	Внутри компании на постоянной основе соблюдается вовлечение всех стейкхолдеров инновационного процесса, сформированы благоприятные условия для распространения инноваций, принятия эффективных бизнес решений. На высоком уровне осуществляется фи-	Инновационная активность компании признана сложно-структурированным процессом, который призван развиваться в соответствующих условиях с непосредственным участием топ-менеджмента, определяющая важность инноваций для всех участников.

² Источник: разработано автором

		ственный уровень, исключая результативность и эффективность.	проектов в области инноваций. Эффективность оценивается исходя из достигнутых бизнес-результатов в краткосрочной перспективе и показателей роста стоимости компании в долгосрочной перспективе.	финансирование самого поиска новых инновационных идей, проектов.	Весь инновационный «императив» компании ориентирован на достижение определенного уровня индикаторов роста стоимости компании.
Корпоративная культура	Вовлеченность в инновационные процессы прослеживаются в отдельных обособленных группах и, как правило, не находит свое одобрение у вышестоящего руководства. Прослеживается разрыв между инновационным видением топ-менеджмента и взглядами рядовых сотрудников компании. Корпоративная культура не способствует развитию инновационной активности.	Начинает проявляться осознание важности и необходимости инноваций в лице руководства, но все же любое инновационное «вмешательство» со стороны сотрудников не одобряется сложившимися устоями корпоративной культуры.	Все участники инновационного процесса, включающие в себя целые подразделения, хорошо мотивированы для активной инновационной «перезагрузки».	Любой сотрудник компании может обозначить свою роль в инновационных процессах компании любого уровня и любой загрузки. Могут быть предложены неформальные лидеры, коучи, менторы инновационного «движения» Инновации представляют собой особую категорию для внимания со стороны топ-менеджмента, т.к. имеют значительный вес при генерации дополнительной стоимости компании. Инновации – ключевая тема для топ-менеджмента.	Предприятие в целом ориентировано на привлечение самых талантливых сотрудников. Постоянное совершенствование, развитие инновационного мышления в границах корпоративной культуры являются системообразующими факторами повышения уровня инновационной активности компании.
Внутренняя корпоративная структура	Уровень внутренней корпоративной структуры показывает совершенное непонимание, неодобрение, отсутствие поддержки распространения инноваций. В компании не выделена специальная инновационная платформа, которая будет вести постоянный инновационный мониторинг рынка, вести поиск новых идей и создавать необходимые условия для предложения новых инновационных решений. Весь инновационный процесс исходит от идейных участников вне требований и каких-	Выявлена потребность в образовании соответствующих подразделений, но она не является приоритетной. Только какая-то обособленная часть сотрудников имеет разноплановый и в основном эффективный опыт реализации инноваций.	Все формальные и неформальные группы занимаются постоянным улучшением качества развития персонала, развивают инновационные модели, внедряют новые бизнес-процессы, актуализируют инновационную деятельность. Также финансовая база имеет достаточный уровень для совершенствования текущих	Определены обособленные группы лиц, ответственных за внедрение инноваций, улучшение бизнес-процессов и формирование новой технологической базы. Должным образом предусмотрены инвестиции для покупки услуг инновационного консалтинга.	Лидером инновационного процесса является топ-менеджер компании с обозначенными границами полномочий и финансовых ресурсов для ведения активной инновационной деятельности. Весь инновационный процесс приведён в соответствие с внутренней корпоративной структурой, не наблюдается никаких перебоев и разрывов, тормозящих

	либо обязательств.		бизнес-процес-сов и осуществ-ления каче-ственно нового уровня автома-тизации.		распространение инноваций.
Открытость к внешним воз-действиям	Не прослеживается фикса-ция четких инноваци-онных условий, процес-сов, практик, которые должны быть регламен-тированы в подразделе-ниях компании. Нет понимания трансли-рования инноваций контрагентам компании, процесс находится на начальном уровне раз-вития.	В целом инно-вации, как от-дельная катего-рия, главным образом наце-лены на внут-ренние улуч-шения и изме-нения. Начи-нает прослежи-ваться осозна-ние влияния инноваций на рост стоимости компании.	Самые важные контрагенты ознакомились с инновационной составляющей компании и при-званы быть го-товыми адапти-роваться к но-вым процессам, продуктам, услугам кото-рые возникают вследствие ин-новационной ак-тивности.	Весь инновацион-ный процесс на всех стадиях своего развития ведется с участием различ-ных стейкхолдеров. Компания вовлека-ется в различные мероприятия, кон-ференции, ярмарки инновационного склада.	Организация пуб-личных дней ин-новаций, хакато-нов, выступлений международных экспертов. Коллаборации и партнерства с участниками рынка для созда-ния новых инно-вационных про-дуктов.
Адаптация к быстрым изме-нениям	Отсутствие генерации новых идей, их монито-ринга на постоянной основе и реализации.	Департаменты осведомлены об инновациях в отрасли. Про-изводится оценка адапта-ции новых про-дуктов к реше-нию текущих задач.	Команда по ин-новациям в по-стоянном ре-жиме отслежи-вает актуальные тренды, ведется оценка возмож-ности их приме-нения. Команда также должна информировать своих коллег об успешных прак-тиках.	Различные мето-дики, эксперимен-тальное создание инкубаторов, инно-ваций, применение открытых иннова-ций и т.д.	Компания – ли-дер в области применения но-вых методик и мероприятий. За-нимается поддер-жанием внутрен-него предприни-мательства, R&D-лаборатории, ин-кубаторы, инно-вации. Проведение новых тестов, моделей и подхо-дов к ведению бизнеса.

Таким образом, можно полагать, что эффективное управление инновационной активностью предприятия в условиях ценностно-ориентированного менеджмента предусматривает комплекс взаимосвязанных мероприятий, началом которых является инновационная стратегия (с позиции корпоративной стратегии), а завершающей категорией становится оценка эффективности инновационной активности в форме показателей роста стоимости компании (рис. 3).

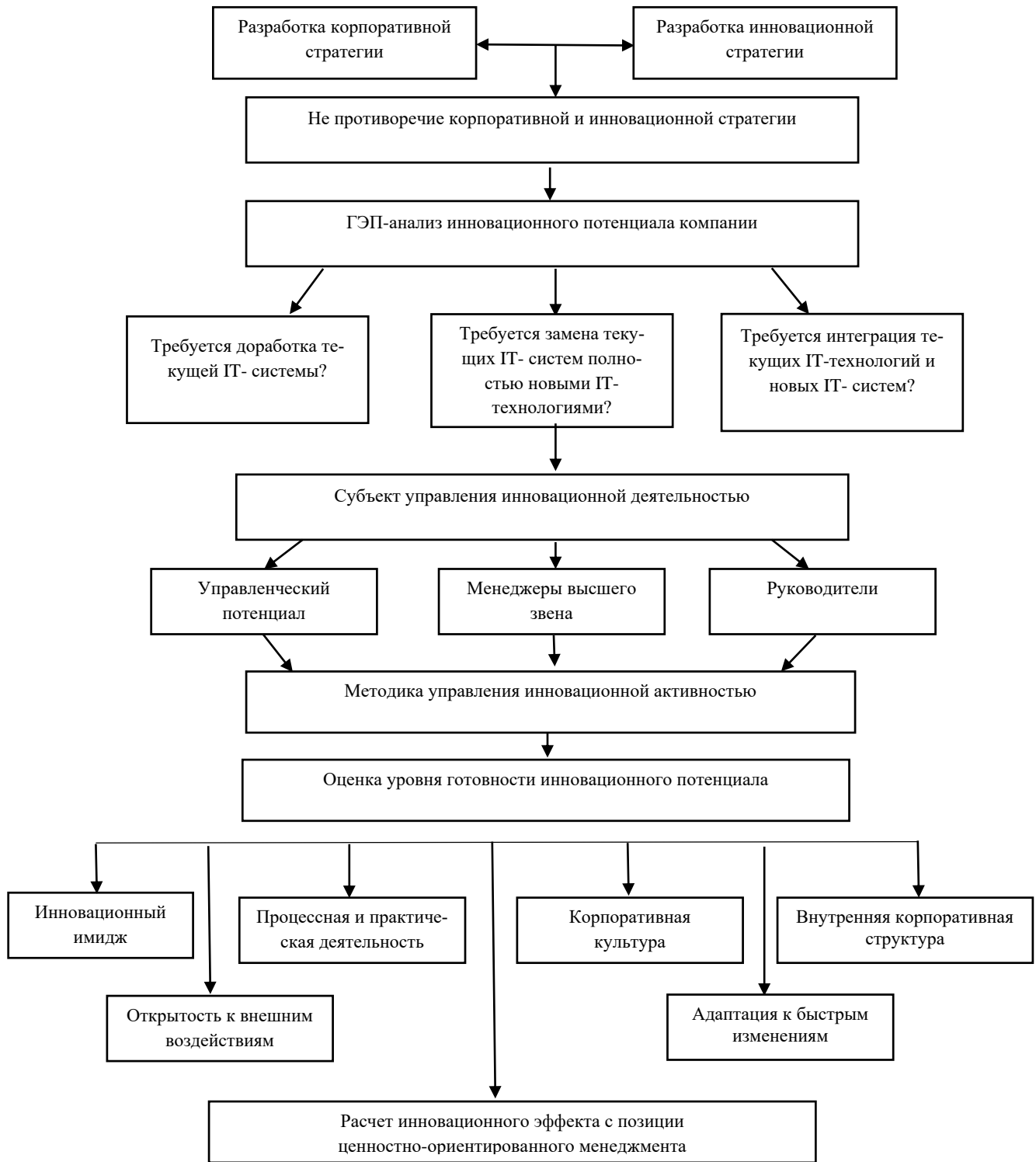


Рис. 3 – Концептуальная модель управления инновационной активностью предприятия с позиции ценностно-ориентированного менеджмента³

³ Источник: разработано автором

Заключение

Создание стабильно работающей системы управления инновационной активностью будет способствовать росту предприятия, созданию потребительской ценности и увеличению дохода. Для этого необходимо непрерывно развивать и совершенствовать процессы инновационной деятельности, чтобы сохранить свои конкурентные преимущества, что в конечном итоге приведет устойчивому росту стоимости компании.

Библиографический список

1. Официальный сайт Рейтингового Агентства «Эксперт РА». – URL: www.raexpert.ru
2. Официальный Интернет-ресурс Министерства экономического развития Российской Федерации. – URL: <http://economy.gov.ru/minec/main/http://economy.gov.ru/minec/main/>
3. Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения: сборник статей IV Международной практической конференции. В 3 ч. – Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение». – 2017. – 328 с. – с. 88-89
4. Экономические, институциональные и технологические проблемы повышения конкурентоспособности национальной экономики в условиях внешних вызовов: Материалы междунар. науч.-практ. конф. /под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Сытник. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2015. – 244 с. – 189-201
5. Международная научная конференция «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ»: Сборник статей / Под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. – 1494 с. – с. 774-777

References

1. Official website of the Rating Agency «Expert RA». – URL: www.raexpert.ru.
2. Official Internet resource of the Ministry of economic development of the Russian Federation. – URL: <http://economy.gov.ru/minec/main/>.
3. Science and innovation in the XXI century: topical issues, discoveries and achievements: collection of articles of the IV International practical conference. In 3 h. H. 2-Penza: ICNS «Science and education». – 2017. – 328 p. – P. 88-89.
4. Economic, institutional and technological problems of increasing the competitiveness of the national economy in the face of external challenges: Materials international. scientific. – prakt. Conf. /under the editorship of Dr. Econ. Sciences, prof. – Saratov: SEI REU them. G.V. Plekhanova, 2015. – 244p. – P. 189-201.
5. International scientific conference «Lomonosov readings-2016». «Economic science and development of University scientific schools»: Collection of articles/ under the ed. – Moscow: faculty of Economics, Lomonosov Moscow state University, 2016. – 1494 s. – S. 774-777