



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Головачев, А.С. Методические основы создания инновационных организаций / А.С. Головачев, Н.В. Юрова, Е.А. Мартышевская // Экономика и управление. – 2014. – № 2 (38). – С. 10–14.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.С. Головачев^а, Н.В. Юрова^б, Е.А. Мартышевская^с

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

инновации, инновационная организация, цели и факторы создания инновационных организаций, организационно-структурное развитие, институциональная среда, инвестиции, требования к созданию инновационных организаций, концепция инновационной организации, ключевые факторы и компетенции менеджмента

АННОТАЦИЯ

Обоснована необходимость решения проблемы. Раскрыты общие положения и предпосылки создания инновационных организаций. Рассмотрены особенности создания и управления в инновационных организациях. Приводятся ключевые компетенции менеджмента инновационного предприятия. По результатам исследования сформулированы основные выводы и предложения.

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

13 мая 2014

ВЕБ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.38/article.2.html>

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INNOVATION ORGANIZATION ESTABLISHMENT

A.S. Golovachev^a, N.V. Yurova^b, E.A. Martyshevskaya^c

KEYWORDS

innovation, innovative organization, objectives and factors of establishing an innovative organization, organizational and structural development, institutional environment, investment, requirements for the establishment of innovative organizations, the concept of innovation organization, key factors and management competence

ABSTRACT

The necessity of solving the problem is grounded. The author discloses the terms and conditions of creating innovative organizations. The features of the establishment and management of innovative organizations are described. The article contains the key management competencies of an innovative enterprise. The study results help draw the main conclusions and recommendations.

RECEIVED

May 13, 2014

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.38/article.2.html>

^а Головачев Александр Степанович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления производством Минского университета управления

Golovachev Alexandr Stepanovich, Grand PhD, Professor of the Department of Economics and Production Management, Minsk University of Management

^б Юрова Надежда Владимировна, магистр экономических наук, преподаватель Международного университета «Митсо»

Yurova Nadezhda Viktorovna, Master of Economics, lecturer of the International University "MITSU"

^с Мартышевская Елена Анатольевна, магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики и управления производством Минского университета управления
Martyshevskaya Elena Anatolyevna, Master of Economics, senior lecturer of Minsk University of Management

Актуальность и необходимость решения проблемы

Сущность и содержание создания инновационных организаций и инновационных структурных подразделений, их целевые функции вытекают из приоритетных задач и основных направлений инновационного развития экономики Республики Беларусь, которые опре-

В статью вошли материалы, полученные в результате выполнения НИР «Экономические и организационно-технические условия инновационной деятельности предприятий промышленности Республики Беларусь», ГР 2014620.

The article contains materials of R&D "Economic, organizational and technical conditions for innovative activities of industrial enterprises of the Republic of Belarus", SR 2014620.

делены Государственной программой инновационного развития Республики Беларусь на 2011—2015 годы [1].

Главным направлением преобразований производственного потенциала Республики Беларусь является внедрение новых и высоких технологий, обладающих наибольшей добавленной стоимостью, низкой энерго- и материалоемкостью, способствующих созданию новых видов товаров и услуг, новейших экологически безопасных (чистых) материалов и продуктов.

Актуальность создания инновационных организаций вытекает из необходимости адаптации опыта зарубежных стран, где в инновационных организациях:

- радикально изменяется отношение к результатам трудовой деятельности и к квалификации работников, повышается доля специалистов с высшим образованием в структуре всех работающих;

- предприятие вместо «системы техники с взаимозаменяемыми человеческими ресурсами» становится «живым организмом, командой, которая характеризуется эффективным лидерством и организационной культурой»;

- формируется ограниченный состав «ключевых работников» («профессиональный стержень»), совокупность знаний которого делает инновационную организацию наиболее эффективной;

- резко возрастает число и объемы видов деятельности, выполняемых по контракту;

- формируется три группы персонала (высококвалифицированные специалисты и менеджеры; персонал, работающий по контракту, и так называемая «гибкая рабочая сила», привлекаемая на работу временно или на неполный рабочий день);

- развитие информационных технологий, которые приводят к сокращению персонала инновационных организаций, и соответственно затрат на создание условий и оплаты труда.

Общие положения создания инновационных организаций

Известный американский ученый в области управления П. Друкер выделил семь *основных источников инноваций* [3]:

- 1) неожиданное событие (успех, неудача, существенные изменения во внешней среде);

- 2) несоответствие или несовпадение между реальностью и ее отражением в мнениях и оценках руководящего состава предприятия;

- 3) потребности производственного процесса;

- 4) изменение в структуре отрасли и рынка, «захватившее всех врасплох»;

- 5) демографические изменения;

- 6) изменения в восприятии и настроениях потребителей;

- 7) новое знание (научное и ненаучное).

Самые значимые возможности для организации эффективной инновационной деятельности дают **неожиданные события**, которые создают благоприятные инновационные возможности, позволяют использовать имеющиеся в фирме знания и опыт при *расширении своего поля деятельности*.

Несоответствие между тем, что есть и тем, что должно быть. Что имеет место в следующих ситуациях:

- несоответствие между экономическими показателями. Увеличено спроса на продукцию и росту объемов ее производства должен соответствовать и рост прибыли;

- несоответствие между реальностью и представлением о ней. Данное несоответствие возникает в тех случаях, когда руководители предприятий отрасли опираются на ошибочные предпосылки и неверно представляют себе реальную ситуацию. В итоге усилия сосредоточиваются в традиционных областях, где уже положительные результатов не существует;

- несоответствие между ценностями покупателя и представлениями о них руководителей предприятий.

Потребности в совершенствовании производственного процесса, которые обуславливают необходимость замены слабого звена или перестройки существующего процесса в соответствии с новым уровнем знаний.

Изменения в отраслевых и рыночных структурах, которые обусловлены быстрым ростом отрасли, сближением (конвергенцией) технологий. Соединение нескольких технологий в одну вызывает крупные изменения в структуре производства.

Демографические изменения влияют на объем спроса товаров и услуг, что открывает новые возможности для инноваций.

Изменения в восприятии и настроении населения. Смена настроений в обществе, изменение отношения людей к реальной действительности, создание новых ценностей представляют серьезные возможности инноваций.

Осуществление *инноваций, основанных на новых знаниях* характеризуется, с одной стороны, наибольшими затратами времени на получение знания, а с другой стороны, высокой эффективностью инновационной деятельности.

Образование инновационных организаций и реконструкция действующих обусловлены внешними и внутренними факторами: 1) наличием неудовлетворенного спроса на товары (услуги); 2) ограничениями в области обеспечения материально-техническими, трудовыми, информационными и финансовыми ресурсами, необходимыми для производства инновационного продукта; 3) уровне развития науки и техники, и соответственно, научно-технологического потенциала в отечественных отраслях производства; 4) особенностями в сфере финансовых возможностей для образования уставного капитала новой организации и финансовых средств для закупки новых технологий и соответствующих средств труда, необходимых материальных ресурсов, найма и оплаты труда высококвалифицированной рабочей силы; 5) состоянием инновационной инфраструктуры, обеспечивающей инновационную деятельность и инновационное предпринимательство; 6) инновационной государственной политикой, ее целью и принципами.

При этом инновации обеспечивают изменения во внешней среде, поскольку они:

- создают новые потребности в обществе;

- обеспечивают лучшее удовлетворение известных потребностей;

- преобразуют структуру товаров и услуг на рынке.

Для практических целей создания инновационной организации может быть использована разработанная П. Друкером концепция инновационной политики предприятия, содержание которой включает [3]:

- широкое применение принципов управленческой науки в малом бизнесе, в т.ч. в инновационной сфере, в высокотехнологичных отраслях экономики;

- постоянный поиск и практическое использование новых способов удовлетворения потребностей по-

купателей товара и потребностей предприятий с целью их развития;

- минимизацию риска инновационной деятельности на основе управления нововведениями, которое включает анализ и учет происходящих изменений во внешней среде и поиск источников инновационных идей;
- организацию инновационного предпринимательства, обеспечивающего динамику производственно-экономического процесса создания инновационного товара, что является результатом деятельности предпринимателей.

Цель создания инновационной организации является двуединой. Она состоит в производстве конкурентоспособных принципиально новых видов продукции (технологий, услуг), в которой нуждаются потребители, и реализация которой на новых рынках обеспечивает доход для товаропроизводителя. В итоге инновационная организация: а) удовлетворяет потребности рынка; б) на этой основе получает для себя прибыль.

Создание инновационной организации, наряду с определением цели, предполагает:

- определение организационно-правовой формы будущей организации, уровня ее самостоятельности, возможностей и форм взаимодействия с крупным бизнесом в целях обеспечения необходимого изначального капитала и финансирования рискованной инновационной деятельности;
 - разработку инновационной стратегии развития организации и средств ее достижения;
 - выбор места расположения организации;
 - определение потребности в высококвалифицированных и конкурентоспособных кадрах, отвечающих требованиям для обеспечения инновационной деятельности;
 - поиск и выбор партнеров;
 - использование передовых технологий для производства конкурентоспособных новых товаров;
 - разработку бизнес-плана, экономическое и финансовое обоснование создания и функционирования инновационной организации на основе использования результатов маркетинговых исследований о конъюнктурных колебаниях на рынках новых товаров, определения ожидаемых результатов в области экономической эффективности деятельности организации;
 - оценку инновационных рисков;
 - определение современных методов продвижения новых товаров на рынок;
 - подготовку учредительных документов: а) устава организации (размер и порядок формирования уставного фонда, прибыли, фонда заработной платы и условий распоряжения ими); б) заключение экологической экспертизы;
 - государственную регистрацию.
- Стратегическая ориентация организации на инновационный тип развития включает:*
- обоснование целей инновационного развития организации;
 - реализацию принципа постоянного совершенствования по всем элементам системы управления организацией;
 - действенную систему стратегического планирования и управления;
 - гибкие организационные формы, появление сетевых структур и виртуальных организаций;
 - применение методов инновационного менеджмента;

- ориентацию персонала управления на инновационное развитие всех сфер деятельности организации;
- развитие интегрированных автоматизированных информационных систем управления, использование программного и технического обеспечения, отслеживающего инновационную деятельность организации [1]; [3]; [4]; [8].

Предпосылки создания инновационных организаций

Условиями создания инновационных организаций являются:

- организационно-структурное развитие новых высокотехнологичных направлений национальной экономики;
- формирование институциональной среды, благоприятной для ускоренного инновационного и технологического развития;
- привлечение инвестиций для реализации высокотехнологичных проектов;
- обучение и подготовка кадров, владеющих современными организационно-управленческими и производственными технологиями.

Организационно-структурное развитие новых высокотехнологичных производств национальной экономики включает:

- разработку концепции формирования и развития новых высокотехнологичных производств на основе использования принципов стратегического менеджмента;
- прогнозирование объема инвестиций и предполагаемых источников финансирования, необходимых для развития данного направления;
- кадровое обеспечение процесса создания инновационных организаций, определение потребности в специалистах и развитие высшего образования по профильным специальностям.

Формирование институциональной среды, благоприятной для инновационного и технологического развития в стране требует: а) формирования инновационной активности отечественных организаций; б) развития прикладных научных разработок; в) обеспечения более высокой добавленной стоимости как источника более высоких доходов населения в средне — и долгосрочной перспективе; г) создания инновационных организаций и структурных подразделений.

В процессе формирования институциональной среды предстоит осуществить переход к формированию государственно-частного партнерства на основе кластерного подхода в области нано-, биотехнологий и фармацевтической промышленности посредством создания научно-технологического парка, имеющего статус и правовой режим, аналогичный Парку высоких технологий; создать химический кластер в г. Гродно; агромашиностроительный кластер в г. Гомеле; автотракторостроительный кластер в г. Минске; химико-текстильный кластер в г. Могилеве; ИТ-кластер в г. Минске.

Привлечение инвестиций в реализацию высокотехнологичных проектов включает:

- привлечение прямых иностранных инвестиций;
- установление долгосрочных партнерских отношений с международными (транснациональными) компаниями, работающими в сфере новых и высоких технологий;
- экспорт высокотехнологичной продукции.

При обучении и подготовке кадров, владеющих современными организационно-управленческими и произ-

водственными технологиями должны устанавливаться контрольные цифры приема студентов в государственные учреждения образования, обеспечивающие получение высшего образования в области информационных технологий, биотехнологий и нанотехнологий.

Предстоит открыть новые специальности по подготовке научных работников высшей квалификации по таким направлениям как математическая биология, биоинформатика, биологические ресурсы, нанотехнологии и наноматериалы, геотектоника и геодинамика, поиск и разведка нефтяных и газовых месторождений, энергетические системы и комплексы, радиотехника, в том числе системы и устройства телевидения.

Особенности создания и управления в инновационных организациях

Особенности производства инноваций, основанных на новых знаниях, предполагают:

- анализ самого знания, позволяющего создать нововведение, а также связанных с ним социальных, экономических особенностей экономики и психологических характеристик работников, совокупность которых создают условия для успешной реализации научной идеи;
- четкую ориентацию предприятия на стратегическое господство на рынке, позволяющую быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде;
- сосредоточение менеджмента организации на специфических требованиях рынка и финансовом предвидении (прогнозирование денежных потоков и будущих потребностей в капитале).

Главное отличие инновационных организаций от традиционных и неустойчивых заключается в постоянной ориентации на изменение, что становится нормой для их деятельности. Такие организации лидируют в определенных сферах мировой экономики и ведут активную инновационную политику, вкладывая крупные инвестиции в исследования и разработки. Они постоянно выводят на рынки новые изделия и услуги, обновляют свою технологическую базу, независимо от целей отраслевой ориентации, структуры. Инновационные организации имеют такие характеристики, которые позволяют выделить их из общей массы организаций.

Исходя из особенностей управления, создание инновационной организации должно соответствовать следующим требованиям:

- *единство процесса обновления знаний с производственными процессами;*
- *производство превосходного товара или услуги должно быть дифференцировано, уникально в своем роде и приносить покупателю дополнительные преимущества и удовлетворение потребностей;*
- *глобальную концепцию* товара, замысел и разработка которого должны быть ориентированы на мировой рынок;
- *сочетания* маркетинговой концепции развития и концепции «технологического проталкивания» главным образом через НИОКР;
- *проведение предварительного анализа*, где выявляются потребности в кадровых и финансовых ресурсах, осуществляются технико-экономические обоснования ресурсного обеспечения предполагаемых изменений;
- *реализации стратегии производства нового изделия* и его продаж с определением цели и средств по ее достижению, включая набор свойств и позиционирование товара, выбор целевого рынка;
- *межфункциональную координацию*: «новый товар — дело всей фирмы», что предполагает организацию

саморазвивающейся информационной сети взаимодействия «НИОКР — производство — маркетинг» по всем функциям управления [5].

При создании инновационной организации следует прежде всего ориентироваться на будущий рынок, на удовлетворение будущих потребностей, а потом на производство того продукта, который нужен рынку. При этом совершенствование продукта или создание нового, исходя из стремлений разработчиков удовлетворить текущий спрос, вне стратегической ориентации, — ведет к провалу такого проекта.

Существенное отличие инновационных организаций заключается в том, что создание в них инноваций есть разновидность особого бизнеса, тогда как в большинстве организаций — это функция, часть общей деятельности предприятия. Инновационная деятельность должна быть отделена от традиционной производственной деятельности организации. Организация инновационной деятельности отличается от классической последовательности действий. В традиционной организации работа планируется по принципу «от настоящего — в будущее» (концепция стратегического планирования), в новаторской — по принципу «оттуда, где мы хотим быть, — назад к тому, что есть, что позволяет разработать план действий по поводу того, что нужно делать, чтобы попасть в будущий рынок» (концепция стратегического управления).

Ключевые компетенции менеджмента инновационного предприятия

В связи с тем что, с одной стороны, рыночная конкуренция ускоряет генерирование новых знаний, их материализацию и коммерциализацию, а с другой — эти процессы тормозятся вследствие не только а) ограниченных представлений конкретных потребителей и реальных их возможностей экономического (финансового) характера, но и б) со стороны традиционных подходов и боязни риска отдельных руководителей и специалистов предприятий, их сопротивление инновациям, — поэтому менеджмент инновационного предприятия должен ориентироваться на формирование ограниченного числа, но «ключевых компетенций». Под последними понимаются знания и умения, которые обеспечивают ей относительно устойчивые конкурентные преимущества и приоритетные цели развития предприятия. При этом разрыв между ключевыми компетенциями и действующими видами деятельности, их ресурсным обеспечением не должен снижать эффективность первых, а получаемый синергический эффект должен превышать потери от некоторого отставания других направлений деятельности [2]; [6].

Компетенция инновационного предприятия в самом общем виде представляет собой уникальное сочетание знаний, навыков, технологий, которые ведут к изменениям, приносящим устойчивую прибыль. По М. Тампоу, *ключевые компетенции* менеджмента инновационной организации определяются как комплекс навыков, ресурсов и процессов, который:

- обеспечивает корпоративное выживание в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- «невидим» для конкурентов и трудновоспроизводим, так как ключевые компетенции предприятия всегда более сложные, чем компетенции отдельной личности;
- уникален для организации;
- имеет важное значение при принятии стратегически важных решений, ценных с коммерческой и рыночной точек зрения;

— играет решающую роль в совершенствовании основной и производстве новой продукции [7, с. 182].

В инновационных организациях существует систематическая процедура создания новых изделий, а инновационный менеджмент становится повторяющимся и привычным процессом, который обеспечивает процесс творчества и производство новаторских изделий и услуг на постоянной основе.

Заключение

Исследование методических основ создания инновационных организаций позволяет сделать следующие выводы:

1. К основным источникам инноваций или условий их появления относятся: неожиданные события (успех, неудача, событие во внешней среде); несоответствие или несовпадение между реальностью и ее отражением в мнениях и оценках товаропроизводителя; потребности в совершенствовании производственного процесса; изменения в структуре отрасли и рынка, «захватившее всех врасплох»; демографические изменения; изменения в восприятии и настроениях потребителей; новые знания.

2. Инновации обеспечивают (компенсируют) изменения в экономике и социальной среде, так как за счет них лучше и дешевле удовлетворяются потребности людей и предприятий.

3. Опыт деятельности многих фирм показывает на необходимость анализа социальных, экономических и технических условий, который может выявить новые возможности для производства и реализации инноваций.

4. Работа по обнаружению возможностей инновационного преобразования производства нуждается в большом количестве фактов, вытекающих из сопоставления разнообразных экономических показателей, поставленных целей и достигнутых результатов, из объяснения причин, почему ранее составленные планы не удалось реализовать.

5. Главное отличие инновационных организаций связано с повседневной ориентацией их производимых продуктов и услуг, технологий, методов управления на рыночные изменения.

6. В инновационных организациях поощряется движение идей, но они со временем должны приобрести очертания конечной продукции, а потому возникает необходимость рыночной оценки реальности каждой идеи для конкретного рынка и в конкретное время.

7. В инновационных организациях действует система создания новинок и поставки их на рынок. К ключевым факторам успеха инновационных организаций относятся: высокая согласованность научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ с производством; превосходство товара по отношению к имеющимся на рынке; лучшее понимание организацией рынка.

Литература / References

1. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2011—2015 годы. Утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 25.05.2011. № 669.
Gosudarstvennaya programma innovatsionnogo razvitiya Respubliki Belarus na 2011—2015 gody. Utverzhdena Postanovleniyem Sovta Ministrov Respubliki Belarus 25.05.2011. № 669.
2. Гришин, В.В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики: Учеб. пособие / В.В. Гришин. М.: ИТК, Дашков «Ко», 2010. — 368 с.
Grishin, V.V. Upravleniye innovatsionnoy deyatelnostyu v usloviyakh modernizatsii natsionalnoy ekonomiki: Ucheb. posobiye / V.V. Grishin. — М.: ИТК, Dashkov «Ko», 2010. — 368 s.
3. Друкер, П. Инновации и предпринимательство / П. Друкер. М., 2005.
Druker, P. Innovatsii i predprinimatelstvo / P. Druker. — М., 2005.
4. Глазьев, С. Выбор будущего / С. Глазьев. М., 2005.
Glazyev, S. Vybor budushchego / S. Glazyev. — М., 2005.
5. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации: Учеб. пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. — 2-е изд. М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. — 415 с.
Bovin, A.A. Upravleniye innovatsiyami v organizatsii: ucheb. posobiye / A.A. Bovin, L.E. Cherednikova, V.A. Yakimovich. — 2-e izd. — М.: Izd-vo «Omega-L», 2008. — 415 s.
6. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: пер. с англ. / под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.
Kotler, F. Marketing. Menedzhment: per. s angl. / pod red. O.A. Tretyak, L.A. Volkovoy, Yu.N. Kapturevskogo. — SPb.: Piter, 1999.
7. Мицберг, Г. Школы стратегий / Г. Мицберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
Mitsberg, G. Shkoly strategiy / G. Mitsberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel: per. s angl. / pod red. Yu. N. Kapturevskogo. — SPb.: Piter, 2001.
8. Управление организацией / М.В. Петрович [и др.]: под науч. ред. М.В. Петровича. — Минск: Дикта, 2008. — 864 с.
Upravleniye organizatsiyey / M.V. Petrovich [i dr.]: pod nauch. red. M.V. Petrovicha. — Minsk: Dikta, 2008. — 864 s.