

РАЗДЕЛ II.

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

УДК 338.262.4

Ахмедов Р.Р.

Московский государственный областной университет

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИДЕЯМИ. КОНЦЕПЦИЯ ПОЛЕВОЙ ИННОВАЦИОННОЙ КОМАНДЫ

R. Akhmedov

Moscow State Regional University

IDEAS MANAGEMENT MODELS: FIELD INNOVATIVE TEAM CONCEPT

Аннотация. В статье раскрывается специфика современного управления инновационными идеями. Автор изучает роль моделей управления в современном инновационном менеджменте. В основе исследования лежит анализ и сравнение существующих моделей управления идеями, определение их преимуществ и недостатков. На основании анализа автор предлагает концепцию полевой инновационной команды. Данная концепция, основана на оригинальном методе реверсивного движения инновационного импульса и призвана решить проблемы поиска и формирования инновационных идей в непосредственных источниках знаний.

Ключевые слова: инновации, инновационные компании, идеи, модели управления идеями, поиск идей, концепция полевой инновационной команды.

Abstract. The article reveals the specificity of modern innovative ideas management. The author studies the role of management models in modern innovative management. At the heart of research is the analysis and comparison of existing ideas management models, determination of their advantages and defects. On the basis of the analysis the author offers us the concept of a field innovative team. The given concept is based on original method of reverse movement of innovative impulse and is summoned to solve the problems of searching and forming innovative ideas directly in knowledge sources.

Key words: innovations, innovative companies, ideas, ideas management models, search of ideas, the concept of field innovative team.

Инновации означают изменения, изменения означают развитие. Этот тезис, несомненно, является актуальным для современной бизнес-среды, которая становится все более динамичной и требовательной к конкурирующим компаниям.

Глобальное статистическое исследование, проведенное Pricewaterhouse Coopers (PWC), включало анализ экономической деятельности 355 крупнейших компаний. Результаты ис-

следований подтвердили тот факт, что компании, которые используют инновации, работают быстрее, чем их конкуренты, и имеют более высокие показатели прибыли. По словам руководителей, инновации являются приоритетным направлением деятельности их компаний и оказывают положительное влияние на бизнес. Кроме того, исследования PWC позволили выявить следующие закономерности: у компаний, осуществляющих инновационную деятельность (инновационных компаний), совокупная доходность для акционеров капитала значительно превышала среднюю (выше 37% в год), что позволяет сделать вывод о том, что инвестиции в инновационные компании приносят прибыль, значительно превышающую прибыль по отрасли; у инновационных компаний свыше 75% оборота приходилось на товары и услуги, введенные ими на рынок за последние пять лет. Иными словами, прибыль успешных инновационных компаний формируется в основном за счет инноваций.

Инновации являются универсальным конкурентным преимуществом – они помогают организациям по всему миру выигрывать в конкурентной борьбе и получать высокую прибыль. Большинство топ-менеджеров крупных международных компаний соглашались с ключевой ролью инноваций в обеспечении роста показателей прибыли, однако лишь немногие из них удовлетворены результатами своей инновационной деятельности. В проведенном компанией Boston Consulting Group глобальном исследовании 1070 крупных корпораций говорится: «... большинство компаний считают инновации крайне важным фактором для своего успеха, и даже выживания на рынке, и готовы за это платить. Но в то же время многие из них сомневаются в том, что получают достаточную инвестиционную отдачу от инноваций» [4, 5]. Причин этому может быть много. Возможно, менеджеры используют в инновационной деятельности неправильные методы. Другой причиной может быть некорректная постановка целей или неверный выбор системы показателей для оценки инновационной

деятельности. В связи с этим возникает ряд важных вопросов: каким образом инновационные компании добиваются успеха; какие методы используют инновационные менеджеры для того, чтобы сделать свои компании инновационными.

Компания должна получать отдачу от инноваций, а для этого в ней необходимо создать определенную инновационную среду и правильно управлять этой средой. Именно это и является основной целью инновационного менеджмента. Другая проблема компаний, претендующих на роль «инновационных», – это сложность реализации идей. Отчасти перечисленные проблемы решаются на Западе путем применения в компании так называемых моделей управления идеями. Роберт Такер, крупнейший западный консультант в области инновационного менеджмента, выделяет ряд моделей управления идеями, которые используются инновационными компаниями: модель предложений; команды непрерывного совершенствования; политика открытых дверей; новые венчурные команды; «инкубатор идей»; выдвижение идей и реализация их в масштабах всей организации; инновационные команды; катализатор инноваций [5]. По сути, применение указанных моделей предполагает формирование особых подструктур, способствующих инновационной деятельности компании. Рассмотрим более подробно, что представляет собой каждая модель и в каких случаях она может быть применена.

Модель предложений. Данная модель является наиболее распространенной и используется различными организациями уже в течение многих десятилетий. Обоснование модели предложений заключается в том, что рядовые сотрудники, непосредственно занимающиеся выполнением той или иной деятельности, зачастую лучше видят, где может быть усовершенствован организационный процесс. Общими преимуществами модели предложений являются: простота построения, большая доля предложений по минимизации издержек, значительный опыт построения подобных моделей в дру-

гих компаниях, недостатками – недостаточный уровень участия работников, высокие требования к руководителям в отношении управления идеями, направленность большинства идей на сокращение издержек, а не на стимулирование новых подходов к повышению прибыли. Модель предложений следует использовать компаниям, начинающим формировать инновационную среду, ввиду незначительных финансовых затрат. Кроме того, она позволит им подготовить своих сотрудников к дальнейшему внедрению более сложной модели.

Команды непрерывного совершенствования (КНС). Эта модель впервые была использована в Японии. КНС представляют собой рабочие группы, целями которых являются сокращение расходов, совершенствование продукции, безопасность, улучшение условий труда и повышение качества. При каждом структурном подразделении организации имеется своя КНС. Между всеми КНС присутствуют линейные связи. Главное лицо, принимающее решение по важным усовершенствованиям, предложенным КНС, – генеральный директор. Преимуществами модели КНС считаются: постоянная работа над усовершенствованием продукции, наличие постоянных ответственных за инновационные процессы, небольшие затраты на функционирование модели; недостатками – реализация преимущественно инкрементальных инноваций (приростных), отсутствие стремительного роста. Модель КНС могут использовать компании, которые имеют относительно стабильное положение на рынке и желают поддерживать его в ближайшей перспективе.

Политика открытых дверей (ПОД). Суть этой модели сводится к формированию структуры, при которой рядовые сотрудники имеют возможность в обход служебной иерархии представить свои идеи непосредственно руководителю организации. ПОД широко используют руководители, которые хотят подчеркнуть, что высоко ценят новые идеи. К преимуществам модели ПОД относятся: простота ее реализации, высокая ско-

рость получения идей, предоставление всем сотрудникам возможности донести свои идеи, низкие финансовые затраты на функционирование модели; к недостаткам – возникновение конфликтов между сотрудниками и их линейными руководителями, сильная зависимость от личных качеств руководителя, эффективность лишь в сочетании с другими моделями. Данную модель рекомендуется внедрять на одном из начальных этапов формирования инновационной среды, но обязательно в сочетании с элементами инновационной корпоративной культуры.

Новые венчурные команды (НВК). Цель формирования НВК – достижение быстрых результатов от внедрения нетрадиционных идей, касающихся продукции, услуг или стратегии, которые обладают потенциалом революционных. В задачи НВК также входит анализ рыночного потенциала идеи и ее практической осуществимости с точки зрения затрат. Главное достоинство такой команды – скорость работы и мобильность, поскольку она наделена большими полномочиями. Данная модель обеспечивает нацеленность на финансовый анализ и потенциальное внедрение перспективных идей, качественный анализ их рентабельности, а также поддержку процессов разработки идей и их внедрения на рынок. Однако для ее функционирования требуются значительные финансовые затраты и возникают сложности при внедрении. Немаловажным условием формирования модели НВК является цель компании: модель будет работать, если компании нужно достичь быстрых результатов от инноваций и есть необходимые финансовые ресурсы для инвестирования.

Инкубатор идей. Эта модель, которая также носит название «лаборатория идей», основана на том, что отдельное децентрализованное подразделение компании занимается разработкой идеи, которую затем передает в основную компанию для внедрения и выхода с ней на рынок. «Инкубатор идей» является изолированным структурным подразделением, не связанным с основными подразделениями компании функциональными и ли-

нейными связями. Лучше всего применять эту модель, когда у компании есть возможность получать прибыль за счет продажи созданных инновационных продуктов, но тогда должна быть сформирована специальная структура, предусматривающая эти функции.

Выдвижение идей и реализация их в масштабах всей компании. Эта модель напоминает модель предложений, но отличается от нее тем, что она не ограничивает диапазон идей, поступающих от отдельных инициаторов. Ее цель – использование потенциала всех работников в организации независимо от рода занятий и должностного положения. Преимуществами данной модели являются: нацеленность на использование потенциала всех сотрудников компании, работа с идеями во многих важных направлениях ее деятельности. Однако при этом следует развивать предпринимательские навыки у сотрудников, необходимые для поиска перспективных рынков и внедрения новых продуктов и услуг. Модель можно порекомендовать компаниям, решившим инициировать инновационную деятельность, но только при условии ее последовательного внедрения.

Инновационные команды. Суть этой модели заключается в том, чтобы сформировать в масштабах всей компании сеть работников, обладающих ярко выраженными инноваторскими навыками, которые будут искать и продвигать новые перспективные идеи. Такие сети носят название «инновационных команд», которые возглавляются топ-менеджерами компании. Инновационные команды наиболее эффективны в компаниях, имеющих дивизиональную организационную структуру. Затраты на функционирование этой модели сравнительно невысокие. Однако применить ее без предварительных мер по формированию инновационной корпоративной культуры невозможно. Данная модель довольно эффективна, но ее внедрение не рекомендуется осуществлять быстро.

Катализатор инноваций. В рамках этой модели идеи не покидают пределов подразделения компании для разработки в других

местах, например в штабных подразделениях или в «инкубаторе». Они разрабатываются, проходят испытания на практическую осуществимость, анализируются на степень риска, апробируются на покупателях, одобряются (или отклоняются) и в итоге запускаются в производство и продаются одним подразделением компании. Кроме того, эффективность работы подразделения оценивается по тому, насколько хорошо и как часто осуществляется этот процесс. Таким образом, каждое подразделение выступает в роли самостоятельной бизнес-единицы. «Катализатор инноваций» является эффективным решением «зрелых» компаний, имеющих сильных руководителей-лидеров и подготовленных к инновациям сотрудников.

Как мы видим из перечисленных выше моделей, основной упор в них ставится на отбор идей, на анализ их рентабельности и реализацию. На мой взгляд, пропущен один важнейший этап – их поиск. Этот пробел устраняет авторская концепция «полевой инновационной команды» (ПИК). Данная концепция основана на оригинальном подходе к движению идей. Основой концепции стал метод реверсивного движения инновационного импульса. Метод обращен на изменение целевых коммуникаций в поиске идей, когда импульс идет не от источника инноваций, а от потребителя – инновационного отдела, высшего руководства. Смысл концепции в том, что далеко не все идеи сотрудников компании в любой из ранее озвученных моделей дойдут до адресата, будь то отдельное структурное подразделение, либо стол прямого руководителя автора идеи. Реалии любой компании, даже самой инновационно ориентированной, не позволяют надеяться на обнаружение всех имеющихся идей в компании. Не идеи движутся в определенное структурное подразделение с целью реализации, а само подразделение занимается поиском идей непосредственно в технологических процессах исполнительных подразделений компании. Особенность подхода также состоит в том, что лица, ответственные за формирование и воплощение идей, исполь-

зуют не только сведения, предоставленные им сотрудниками компании, но также проводят самостоятельный анализ деятельности отдельной структурной единицы с целью выявления возможностей улучшения технологических, производственных, коммуникационных процессов.

Основу работы ПИК составят выездные сессии в конкретные структурные подразделения. Выездная сессия будет включать в себя три этапа:

1) сбор информации о деятельности подразделения. Поиск объектов возможных изменений;

2) рассмотрение предложений от сотрудников данного подразделения. Анализ рентабельности данных предложений. Сопоставление данных предложений с результатами первого этапа. Формирование альтернативных идей от членов ПИК на базе проведенных полевых исследований. Согласование с сотрудниками подразделения и уточнение идей;

3) формирование идей на базе исследований и предложений, полученных на первых двух этапах. Отбор идей, их ранжирование по признаку наибольшей эффективности и необходимости скорейшего воплощения.

Целью выездных сессий является сбор информации, анализ деятельности подразделения, поиск и обнаружение идей внутри подразделений, дальнейшее их развитие и реализация. Особенностью концепции ПИК является непосредственный поиск идей в местах их зарождения. Ведь наиболее заинтересованы в позитивных изменениях те сотрудники, чьей деятельности это в первую

очередь коснется. Многие идеи так и остаются необнаруженными и нереализованными только потому, что их авторам не хватало мотивации, решительности и уверенности для их утверждения и продвижения. ПИК позволяет снять лишние барьеры в движении идей внутри компании.

Внедрение ПИК весьма просто с организационной стороны. ПИК – это типичный инновационный отдел, существующий в большинстве инновационных компаний, с оригинальными функциями и целями существования. Функционирование любого инновационного подразделения по методу ПИК заранее дает гарантии большой инновационной активности в компании и практически полноценного охвата инновационной среды. ПИК отличается адресным подходом в вопросе поиска идей, что дает большие преимущества по сравнению с моделями, когда инновационные подразделения восседают вдали от реальных объектов изменений в ожидании поступления к ним идей.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Гершман М. Управление идеями в компании // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 4. С. 89-99.
2. Хомутский Д. Управление идеями: как организовать процесс // Тренинг и коучинг интернешнл URL: <http://www.old.tci-co.ru/ui.php> (дата обращения 23.09.11).
3. Fast-Growth Companies Make Innovation a Way of Life // Trendsetter Barometer. PricewaterhouseCoopers, 2005. URL: <http://www.barometersurveys.com> (дата обращения 23.08.2011).
4. Innovation 2006. Senior Management Survey. The Boston Consulting Group, Inc., 2006. С 4-18.
5. Robert B. Tucker. Driving growth through innovation. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2002. С 34-96.