

Аудит инновационного менеджмента

УДК 657.6:005.412



Игорь Рыковский,

старший преподаватель
кафедры менеджмента
Белорусского
государственного
университета информатики
и радиозлектроники



Анализ, контроль и расчет эффективности инноваций не дают системного представления о проводимой инновационной деятельности. В силу чего необходима разработка методики проведения аудита инновационного менеджмента. Предлагаемые направления дают возможность прозрачного представления инновационных процессов.

В интеллектуальной экономике от инновационной активности предприятия прямо зависят уровень конкурентоспособности продукции, положение на рынке и возможности его дальнейшего развития в экономическом и техническом плане. Инновации, базирующиеся на научных достижениях и совершенствовании производственных технологий, обеспечивают более половины прироста валового внутреннего продукта государств – лидеров мирового авангарда [1].

Инновационный менеджмент представляет собой модель инновационного управления [1], перевод предприятия на инновационный путь развития [2].

Некоторые авторы в качестве составляющих инновационного менеджмента выделяют практическую и научную: осуществление управленческих решений находится в плоскости первой, а ко второй относят методологию действий, лежащую в основе принятых решений [3].

Профессор кафедры операционного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета А. Казанцев инновационный менеджмент представляет как самостоятельную область экономической науки и профессиональной деятельности, направленную на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов [4].

Известный российский исследователь в области инновационного менеджмента С. Ильенкова под данной категорией понимает совокупность принципов, методов, форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, а также занятыми ею организациями и их персоналом [5]. Согласно ее мнению, инновационный менеджмент может быть представлен как совокупность следующих стадий (рис. 1):

- постановка цели и выбор стратегии;
- планирование;
- определение условий и организации;
- исполнение;
- руководство [5].

Представленная схема только на стадии «Руководство» предполагает анализ и контроль инновационной деятельности, а также оценку экономической эффективности как проектов, так и инновационных управленческих решений. А на первых трех стадиях все работы проходят без контроля со стороны руководства, которое начинает контролировать и анализировать проект только после стадии «Исполнение», что значительно снижает эффективность инновационного менеджмента и повышает инновационные риски.

По мнению российского ученого В. Аничина, инновационный менеджмент – это управленческая деятельность, направленная на получение дополнительных доходов и других видов эффекта

путем совершенствования выпускаемой продукции и применяемых технологий [6]. К функциям инновационного менеджмента относятся:

- определение целей;
- обеспечение условия для инновационной деятельности;
- анализ;
- планирование инновационной деятельности;
- экономическая оценка новшеств;
- организация инновационной деятельности;
- координация;
- защита (охрана) новшеств [6].

Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инноваций и мер, направленных на ее реализацию, а разработка и выпуск новых видов продукции становится приоритетным направлением стратегии [7]. А. Казанцев говорит об инновационном менеджменте как о разновидности функционального, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии, осуществляемые во всех сферах народного хозяйства.

Важнейшей задачей менеджмента в современной экономике является построение управленческого процесса, направленного на постоянное повышение уровня инновационности предприятий.

Выделяют следующие принципы эффективного управления инновациями:

комплексность и перманентность. Соответственно, комплексный подход подразумевает создание системы со следующими переменными: инновативная организационная структура; политика управления персоналом, стимулирующая творчество и новаторство; новые и усовершенствованные технологии производственных процессов; инновационный маркетинг, направленный на создание уникальных рыночных условий реализации новых разработок. Перманентный принцип достигается через создание глобальной инновационной базы для использования одних и тех же ресурсов и ноу-хау для постоянного внедрения действующих продуктов [8].

В учебном пособии «Управление инновациями: теория и практика» способы воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, охватывающую инновации, называют приемами и предлагают к рассмотрению следующие их виды:

- приемы, воздействующие на производство инноваций: маркетинговый прием управления и бенчмаркинг (общий и функциональный);
- приемы, воздействующие на производство, реализацию, продвижение и диффузию инноваций: бренд-стратегия, инжиниринг и реинжиниринг инноваций;
- приемы, воздействующие на реализацию и диффузию инноваций: ценовой прием, фронтинг рынка, слияние и поглощение, франчайзинг [9].

Украинский ученый в области инновационного менеджмента В. Гринев, рассматривая инновационный процесс, выделяет следующие его этапы [10]:

- выбор инновационной стратегии;
- управление производственными технологиями;
- управление инновационными проектами;
- экспертиза инновационных проектов;
- эффективность использования инноваций.

По его мнению, экспертиза инновационных проектов, финансируемых из бюджета, может осуществляться такими методами, как описательный, сравнение положений объекта «до» и «после», сопоставительная экспертиза. Основная задача – оценка инновационного и научно-технического уровня проекта, а также реальная возможность его выполнения [10].

Инновационный менеджмент предполагает структурное оформление инновационной сферы и включает как систему управления инновациями, обладающую иерархической структурой и состоящую из специализированных органов управления, так и институт менеджеров, наделенных ограниченными полномочиями в принятии и реализации решений и обладающих определенной ответственностью за результаты функционирования инновационных процессов [11].

Процесс управления инновационной деятельностью осуществляется следующим образом:

- разработка концепции инновационного проекта;
- его планирование;
- оформление проектной документации;
- организация управления проектом;
- контроль и регулирование работ по его выполнению;
- завершение проекта [4].

Автор предлагает осуществлять мониторинг основных показателей проекта и контроль по следующим аспектам его реализации: время, стоимость, качество [4].

Известный российский ученый, автор учебных пособий по инновационному

Рис. 1. Схема инновационного менеджмента



менеджменту Г. Гольдштейн предлагает следующую модель осуществления инновационной деятельности (рис. 2) [12].

Ключевыми точками представленного процесса можно считать Гар-анализ для поиска ниш на рынке (проводится при обзоре рыночной ситуации), этап фильтрации идей и экономический анализ (необходим для устранения малоэффективных вариантов). Второй этап предполагает выбор продукта для дальнейшей разработки и включает отбор по общим критериям (потенциальная прибыль, размер рынка, уровень инвестиций и др.), маркетинговым критериям (привлекательность для существующих потребительских рынков, потенциальная длительность жизненного цикла продукции и др.), производственные критерии (соответствие производственным возможностям, время до начала коммерческой реализации, простота производства и др.) [12].

Рассматривая инновационный процесс как объект управления, выделяют три аспекта [13]:

- раскрытие содержания инновационного цикла;
- четкое представление об инновациях по их предметному (вещественному) содержанию;
- выявление особенностей инновационной деятельности и научно-технических разработок, направленных на создание новшеств.

Некоторые ученые представляют инновационный менеджмент как организацию и планирование (включая мотивацию и контроль) процессов разработки и внедрения новшеств на объектах различных уровней, направленные на достижение инновационных целей этих объектов [3].

По мнению профессора Нижегородского государственного университета Н. Александрова, суть современного менеджмента состоит в управлении нарастающей инноватизацией [14]. Произошло выделение менеджмента знаний как особого ресурса, который, согласно теории Пенроуза, тесно связан со стратегическим управлением инновациями [14]. Н. Александров отмечает, что современные фирмы в своей инновационной практике смещают технологический менеджмент в

область управления эволюцией знаний, защиты аккумулированного знания, прогнозирования его развития и мониторинга знаний конкурентов.

Схема инновационного процесса может быть представлена следующим образом: новации, инновации, диффузия инноваций. Под инновационным менеджментом понимается совокупность принципов и методов, инструментов управления инновационными процессами и разновидность функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы [15].

Как справедливо отмечается, системный подход к управлению инновациями заключается в органическом сочетании комплексности, единстве организационного, экономического, финансового, нормативно-правового регулирования процессов создания и распространения инноваций на различных уровнях: государственном, региональном, на уровне отдельного предприятия – при тесной взаимосвязи всех управленческих инструментов и решений [15].

Особенностью инновационных работ является их уникальность, неповторимость, неопределенность сроков получения результатов и уровня затрат, возможное множество путей и методов достижения одних и тех же целей, а также необходимость значительного количества специальных дорогостоящих экспериментальных установок, аппаратуры, приборов и материалов [13]. Главная проблема организации инновационной деятельности состоит в том, что период разработки новшества может быть длительным, а ожидаемые результаты – неочевидны [6]. Многие исследователи, разработчики и конструкторы не владеют достаточным научно-техническим арсеналом для выбора альтернатив, моделирования эксперимента, конструкции и процессов, технического и рабочего проектирования. Вместе с тем только последовательно упорядоченный процесс обеспечивает эффективное решение проблемы, создание нового устройства или появление новой идеи [16]. Как избежать инновационных рисков? Что необходимо делать для их минимизации? В этих целях большин-

Рис. 2. Процесс разработки и вывода товара на рынок



ство авторов предлагают пользоваться такими общепринятыми методами, как анализ, контроль, расчет экономической эффективности [1, 4, 7–9]. По нашему мнению, перечисленные методы не дают общего представления об инновационной деятельности, затрагивая лишь некоторые ее аспекты.

Некоторые авторы в качестве важнейшего способа регулирования инновационной деятельности на уровне организации выделяют создание благоприятного инновационного климата [15]. Однако, исходя из определения, под ним понимают совокупность факторов внешней среды предприятия, прямо или косвенно влияющих на возможность реализации ее инновационного потенциала, включающих макро- и микроклимат. Соответственно, благоприятный инновационный климат создает условия и возможности реализации инновационных проектов и является не способом регулирования и управления инновационной деятельно-

стью, а фундаментальной основой. Как известно, управление представляет собой целенаправленное воздействие на систему для сохранения ее определенности, устойчивости, порядка, а также перевода ее в новое качественное состояние на базе использования присущих этой системе объективных законов. В самом определении уже заложена суть любого вида управления – постоянное развитие системы, которое возможно только через инновации.

Одним из наиболее эффективных способов поддержки инновационной деятельности, по нашему мнению, должен быть ее аудит. Его основная цель – прозрачное представление полного жизненного цикла инноваций и в целом инновационного процесса на предприятии. Предлагаются следующие направления аудита:

- инновационной стратегии предприятия;
- инноваций относительно бизнес-модели компании;
- объемов инноваций;
- менеджмента знаний в организации;
- угроз инновационной деятельности.

Аудит инновационной стратегии предприятия дает возможность представить вектор его инновационного развития, оценить приверженность инновациям, инновационный потенциал и инновационную среду предприятия.

Аудит инноваций относительно бизнес-модели компании позволяет более явно представить механизм таргетинга целевых потребителей инноваций, провести исследование каналов продвижения нововведений, механизм принятия решений о новых продуктах, услугах (в том числе и с использованием технологического аудита), системно представить процесс от создания инфраструктуры до формирования технологического фундамента предприятия. Этот комплекс мер даст возможность оценить существующую бизнес-модель относительно инноваций и при необходимости внести нужные коррективы.

С помощью аудита объемов инноваций можно управлять диапазоном инноваций и инновационной деятельности относительно имеющихся возможностей предприятия и, таким образом, более

эффективно подходить к разработке стратегических и тактических инновационных планов.

Аудит менеджмента знаний выявляет глубину интеграции знаний во все бизнес-процессы, связь с целями предприятия, стоимость знаний, условия, способствующие развитию знаний. Кроме этого, можно провести исследование на возможность создания менеджмента идей, что даст непрерывный коммуникативный поток от возникновения идеи до ее воплощения. Аудит менеджмента знаний будет содействовать трансферу знаний.

Анализ угроз инновационной деятельности призван дать оценку уровню сопротивления инновациям внутри предприятия, сложившимся моделям работы с партнерами, устойчивости долгосрочных инвестиций в инновации, существующей на предприятии системы поощрений за инновационную активность.

Аудит инновационного менеджмента должен способствовать не только формированию прозрачной инновационной инфраструктуры, но и росту профессионализма менеджеров и других сотрудников предприятия, занимающихся инновациями. Инновационные менеджеры всегда должны применять подобранный в зависимости от ситуации набор инструментов, чтобы преобразовать имеющиеся в наличии знания в конкретный продукт. Это позволит формировать реально осуществимые планы по инновационной деятельности и значительно минимизирует риски. Интеллектуальной экономике нужен инновационный менеджмент не только как управление инновациями, но и как менеджмент, «внутри» которого содержатся новые методы управления. Одним из них является технологический аудит [17]. ■

Статья поступила в редакцию 24.07.2012 г.

Summary

The article examines the innovative development of enterprises and innovation management. Analysis of the literature revealed the need to develop methods of innovation management audit, due to insufficient study of this issue. Analysis, monitoring, calculation of the efficiency of innovation do not give a systematic presentation of ongoing innovation. The proposed methodology for conducting an audit of innovation management allows a transparent presentation of innovative processes.

Литература

1. Ивасенко А.Г. Инновационный менеджмент / А.Г. Ивасенко, Я.К. Никонова, А.О. Сизова. – М., 2009.
2. Румянцев А.А. Менеджмент инноваций. Как научную разработку довести до инноваций. – СПб., 2007.
3. Инновационный менеджмент / Под ред. В.П. Анишина, А.А. Дагаева. – М., 2007.
4. Основы инновационного менеджмента: теория и практика / Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М., 2004.
5. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. – М., 2007.
6. Аничин В.Л. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – БелГЭСХА, 2011.
7. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов. – М., 2000.
8. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент. – СПб., 2006.
9. Вертакова Ю.В. Управление инновациями: теория и практика / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. – М., 2008.
10. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент. – Киев, 2001.
11. Воробьев В.П., Платонов В.В., Рогова Е.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – 2-е изд. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Ю. Шевченко. – СПб., 2005.
12. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент. – Таганрог, 2004.
13. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент. – М., 2009.
14. Александров Н.Н. Проблемы инновационного менеджмента. – М., 2011.
15. Абрамешин А.Е. и др. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Под ред. О. П. Молчановой. – М., 2001.
16. Управление инновационными процессами: учеб. пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, В.Г. Однолько, А.И. Евсейчев. – Тамбов, 2009.
17. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента. – Мн., 2001.