

УДК 65.012.4: 005.591.6.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: СПЕЦИФИКА ПОИСКА ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-ИДЕЙ

Байгулов Р. М.¹, Рожкова Е. В.²

¹ФБГОУ ВПО «Ульяновский Государственный университет», Ульяновск, Россия (432063, Ульяновск, ул. Л. Толстого, 42), e-mail: RishatB@yandex.ru

² ФБГОУ ВПО «Ульяновский Государственный университет», Ульяновск, Россия (432063, Ульяновск, ул. Л. Толстого, 42), e-mail: erozhkova@mail.ru

С учетом современных рыночных условий, характеризующихся высокой степенью конкуренции и отсутствием стабильности в деятельности организаций, определена специфика управленческого обследования предприятия, предполагающая выявление проблем, требующих совершенствования осуществляемых процессов, либо их развития. Представлены два подхода к поиску решений проблем: режим рыночного вытягивания бизнес-идеи (использование результатов маркетинговых исследований, в том числе, – бенчмаркинга) и режим технологического выталкивания бизнес-идеи (проведение мониторинга инноваций). Определены источники информации об инновациях, в том числе, научно-технического, патентного, конъюнктурно-экономического характера. В рамках выбора инновационной бизнес-идеи охарактеризована процедура формализации инновационной разработки, раскрыто содержание рыночных, ресурсных и стратегических ограничений, представлена модель выбора альтернатив, использование которой необходимо для принятия решения об освоении бизнес-идеи инновационного характера.

Ключевые слова: управленческое обследование, инновационные решения, мониторинг инноваций, рыночные, ресурсные и стратегические ограничения, модель выбора альтернатив.

MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: A SPECIFIC SEARCH OF INNOVATIVE BUSINESS IDEA

Baygulov R. M.,¹ Rozhkova E.V.²

¹Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia (432000, Ulyanovsk, L.Tolstoy Street, 42), e-mail: RishatB@yandex.ru

² Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia (432000, Ulyanovsk, L.Tolstoy Street, 42), e-mail: erozhkova@mail.ru

With an allowance for current market conditions, characterized by a high degree of competition and lack of stability in organizations, a specific management survey of the company is identified, assuming the review of issues requiring improvement of the processes of their development. We present two approaches to finding decisions to the problems: the regime of market-pull business ideas (using the results of marketing research, including benchmarking), and the mode of pushing the technological business ideas (monitoring of innovation. The sources of information about innovations including scientific and technological resources, the patent, market and economic nature is determined. As part of the choice of innovative business ideas the procedure of formalization of innovation is described, the contents of market, resource and policy constraints are disclosed. The model of choice alternatives, the use of which is necessary for a decision on the development of innovative business ideas, is presented.

Keywords: management survey, innovative decisions; monitoring of innovation, market, resource and policy constraints; model of choice alternatives.

Одной из важнейших особенностей современной рыночной экономики является необходимость перехода от управления функционированием, главной задачей которого являлось обеспечение стабильной работы предприятия, к управлению развитием, то есть непрерывающегося во времени процесса, обуславливающего качественные преобразования, переход из одного состояния в другое.

Соответственно, в управлении предприятием важным аспектом является выявление проблем, требующих нестандартных решений, что выступает задачей управленческого обследования.

В отношении типологии проблем заслуживает внимания, на наш взгляд, классификация по источникам возникновения, разработанная О. Кулагиным [7, с.63] и предполагающая выделение двух групп проблем:

- Проблемы функционирования (когда результаты деятельности не достигают требуемого уровня);
- Проблемы развития (расхождение между потенциальными возможностями и поставленными целями).

Примечательно в данном случае то, что автор к числу проблем относит и упущенные выгоды (называя их проблемами развития) – важное обоснование целесообразности внедрения инновационных решений.

По отношению к управлению предприятием применение данной классификации проблем означает, что в результате управленческого обследования может быть поставлена одна из двух целей:

- совершенствование деятельности (доведение характеристик процессов до требуемых);
- развитие деятельности (повышение характеристик процессов по сравнению с требуемыми).

При совершенствовании деятельности предприятия основным результатом должно являться устранение разрыва между требуемыми и реально осуществляемыми действиями. В данном случае крайне актуален поиск решений по устранению недостатков. В определенном смысле данный вариант действий можно отнести к экстенсивному росту организации.

При развитии процессов предполагается разработка решений, позволяющих достичь превышения определенных показателей деятельности над эталонными (взятыми за основу при сравнении). Подобный интенсивный путь развития формирует интерес к инновационным решениям, как продуктовым, так и технологическим.

После формулирования проблем, выявленных в ходе управленческого обследования, необходимо осуществить поиск инновационных решений. Отметим, что решение проблем не обязательно должно быть инновационным. Вполне вероятно, что ряд проблем вполне может быть устранен классическими способами. Так, если обследование выявило проблемы, связанные с низкой компетентностью персонала, наличием брака, дальнейшие управленческие решения будут лежать в сфере управления персоналом или организации производства. Однако речь может идти о проблемах, которые стандартными организационно-управленческими методами решить вряд ли удастся.

И в данном случае, на наш взгляд, возможны два подхода к трактовке и решению проблем:

- использование результатов маркетинговых исследований;
- использование данных мониторинга инноваций.

Маркетинговые исследования предполагают, в первую очередь, исследование специфики и динамики запросов потребителей в отношении того или иного товара. В принципе, данный вариант появления новых решений можно трактовать как режим «рыночного вытягивания» (рыночного вызова, вызова со стороны спроса, market-pull model) [1, с. 86-87] – характеристики, применяемой при анализе создания инновации, когда новое решение вызывается к жизни потребностями рынка. Источником инновационных решений в данном случае является сформировавшийся запрос со стороны рынка. Задача маркетолога организации – тщательно исследовать покупательское поведение. В том числе необходимо определить мотивы покупки услуги, условия завоевания потребителя, факторы, влияющие на покупательское поведение и т.п. Так же крайне важное значение имеет работа с претензиями клиентов, необходимая не только для увеличения доли лояльной клиентуры, но и для выявления направлений изменения в товаре. В результате маркетинговых исследований подобного рода становится возможным сформировать конкретные предложения по новым направлениям деятельности.

Бенчмаркинг – не менее важное направление в рамках маркетинга. Как известно, бенчмаркинг – последовательный и непрерывный процесс оценки деятельности предприятия по отношению к лучшим предприятиям в этой или другой отрасли. В самом общем случае в рамках бенчмаркинга нужно провести анализ того, как осуществляется некий процесс на предприятии-эталоне, чтобы усовершенствовать данный процесс в собственном бизнесе. Предприятие-эталон, вполне возможно, будет выбрано из совершенно другой отрасли. В данном случае можно говорить о тактике «ловкий второй», поскольку зачастую самый простой способ изобрести новый продукт или услугу – использовать уже готовую идею. Как отмечал Ф. Котлер, любая фирма является потенциальным кладезем идей, если только компания не оставляет их без внимания.

Однако вряд ли подобный подход приведет к кардинально новым идеям для предприятия, поскольку политика, основанная на ощущаемых и выраженных потребностях рынка, неминуемо ведет к менее революционным, но воспринимаемым как привлекательные нововведения. Ф. Котлер очень точно замечает, что потребности клиента обычно не носят революционного характера: «...потребитель ни за что не сказал бы вам, что ему хочется получить персональный компьютер, «Palm», «Walkman», беспроводной телефон или цифровую камеру» [5, с. 50].

Мониторинг инноваций может дать идеи использования весьма радикальных инновационных решений, в режиме «технологического выталкивания» (технологического

толчка, technology-push model) [2, с. 215]. В данном случае «движителем» новых решений будут являться коммерциализируемые результаты НИОКР: изобретения, полезные модели, промышленные образцы.

В качестве источников информации о потенциальных инновациях могут служить следующие виды данных [1, с. 202-225]:

- научно-техническая информация:
- издания Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ), отраслевых институтов информации (например, Института научной информации по общественным наукам российской академии наук – ИНИОН РАН);
- справочники, энциклопедические статьи, монографии;
- статьи и обзоры по отдельным вопросам развития науки, техники, технологии;
- материалы симпозиумов, конференций;
- ГОСТы, технические регламенты, нормативно-техническая документация;
- отчеты о НИР, ОКР;
- рекламные проспекты и каталоги.
- патентная информация (публикуется в изданиях патентных ведомств разных стран, международных организаций, например, Всемирной организации интеллектуальной собственности – ВОИС, специализированных отечественных организациях, например, Федеральный институт промышленной собственности – ФИПС):
- базы данных описаний изобретений, полезных моделей;
- базы данных по промышленным образцам;
- базы данных реферативной и / или библиографической информации;
- базы данных по товарным знакам и т.п.
- конъюнктурно-экономическая информация (приобретается, как правило, на коммерческой основе; позволяет конкретизировать инновационные возможности и потенциал территорий или отдельных производителей):
- национальные и международные статистические данные;
- общеэкономические, специальные и отраслевые периодические издания;
- фирменные справочники;
- данные экспертных оценок (эксперт, будучи уникальным специалистом в конкретной области науки и техники, располагает персональным, уникальным фондом знаний и информации, аккумулирующим не только его собственный, но и известный ему опыт по конкретному вопросу, например, в части прогнозов научно-технического развития).

Конечно, приведенный список информационных источников нельзя считать исчерпывающим. Для разработки инновационных решений может понадобиться самая разнообразная информация из других источников.

Однако следует обратить внимание на то, что сам по себе мониторинг инноваций вряд ли может гарантировать видение будущей инновационной услуги. Но встраивание инновации в деятельность предприятия вполне вписывается в концепцию латерального мышления. Как известно, данная концепция, предложенная Эдуардом де Боно [4], в последнее время активно разрабатывается Филиппом Котлером, Фернандо Триас де Безом [6, с. 191-333] и рядом их последователей.

Все эти методики провоцируют несоответствия горизонтальному мышлению, что существенным образом способствует появлению новаторских идей. На наш взгляд, данную технику формирования разрыва логического мышления вполне можно использовать при анализе применимости конкретной инновации.

Вместе с тем, нельзя не отметить, что далеко не всегда компания, планирующая коммерциализацию инновационных решений, может себе позволить постоянную работу в отношении как активной маркетинговой деятельности, так и мониторинга инноваций. Периодически руководство компании может обращаться с заказом на проведение подобных исследований к специализированным структурам (консалтинговым фирмам, технопаркам, вузам и пр.), либо выстроить долгосрочные договорные отношения с ними, предпочитая оплату профессионализма консультантов затратам на проведение исследований собственными силами.

Выбор инновации в процессе проектирования новых решений включает в себя несколько составляющих. Начинается данная процедура с подведения итогов маркетинговых исследований и мониторинга инноваций: данные обобщаются и формализуются в виде ряда альтернативных вариантов. Справедливости ради отметим, что теоретически в процессе принятия решений возможно и наличие безальтернативных вариантов. Однако, поскольку большинство проблем являются открытыми, то есть допускающими более одного варианта решения, скорее всего, речь будет идти о нескольких альтернативах (как минимум, альтернативой может являться решение об отказе от освоения предлагаемого инновационного решения).

Важное значение, несомненно, имеет то, в каком виде представлены альтернативные варианты лицам, принимающим решение. Также ясно, что форма представления будет во многом определяться тем, кто будет осуществлять организацию и финансирование производства инновации. Чаще всего речь будет идти о бизнес-плане, либо заявке на получение кредита.

В современной экономической литературе существует масса обзорной информации и методических рекомендаций по составлению бизнес-планов [8]. Но не так часто встречаются материалы по работе с венчурными инвесторами, а в случае использования инновационных идей данный источник инвестиций может быть вполне вероятным. Кроме того, инновационная разработка, имеющая высокую социальную значимость, может осваиваться и с привлечением грантовых средств (например, в рамках конкурсов Российского гуманитарного научного фонда, Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (фонд Бортника), Российского фонда технологического развития и пр.).

На наш взгляд, весьма обстоятельно особенности данных вариантов составления и оформления разрабатываемых проектов исследованы И. Ушаковым [9], болгарским консультантом экспертом по вопросам разработки бизнес-планов и привлечения инвестиций. Автор характеризует особенности требований различных субъектов рынка инвестиций – коммерческих банков, инвестиционных и венчурных фондов, «бизнес-ангелов», организаций – грантодателей. Не считая необходимым в рамках данного исследования предлагать универсальный детализированный подход к формализации инновационной разработки, обратим внимание на то, что в самом общем виде структура формализации едина, независимо от того, кто будет принимать участие в коммерциализации решения.

Однако формализация необходима, в первую очередь, для выявления соответствия бизнес-идеи определенным ограничениям, основными из которых считаем следующие. Рыночные ограничения: бизнес-идея может быть отвергнута, если в процессе исследований и формализации выясняется, что затраты на освоение инновационного решения не окупаются. Это может быть следствием того, что спрос на разработку относительно невелик в принципе, либо существует при крайне низких ценах на нее, либо нестабилен из-за наличия товаров-заменителей и т.п.

Ресурсные ограничения: отрицательное решение по разработке может быть следствием отсутствия возможности обеспечения процесса необходимыми ресурсами. Так, может оказаться, что автор инновации отказывается передать права на ее использование, либо собственник инновации уже заключил лицензионное соглашение, предполагающее выдачу исключительной лицензии (когда собственник сам уже не может ни выдавать лицензии, ни использовать объект лицензирования) [3].

Кроме того, может выясниться, что для освоения инновационного решения необходимо дополнительное оборудование, которое компания по определенным причинам не может приобрести (дефицит, высокая стоимость, отсутствие условий эксплуатации и пр.).

Еще одной причиной ресурсных ограничений может являться отсутствие возможности обеспечения персонала квалификацией, необходимой в процессе производства. Например, может не найтись учреждений, предлагающих качественные услуги по повышению квалификации, дополнительному обучению персонала и пр.

Стратегические ограничения предполагают возможность неприятия предлагаемой бизнес-идеи руководством по причине ее несоответствия стратегическим ориентирам компании (далеко не каждый вид инноваций является востребованным конкретным типом компании). Кроме того, стратегическим ограничением может являться неадекватность степени риска принятым в компании представлениям, либо признание сроков достижения поставленных целей неприемлемым для компании.

Формализованное представление процесса выбора альтернативы видится следующим образом. Поскольку инновационная разработка предпочтительнее традиционной тем, что обладает более высоким комплексным уровнем качества, основным требованием при выборе альтернативы должно являться максимальное значение соотношения комплексного уровня качества продукции и затрат на ее освоение:

$$\frac{КУ}{З} \rightarrow \max,$$

где $КУ$ – комплексный уровень качества товара,

$З$ – совокупные затраты на разработку и освоение нового решения.

При этом важным является отсутствие ограничений всех видов, поскольку наличие хотя бы одного из них свидетельствует о невозможности освоения инновационного решения:

$$O_1 \cdot O_2 \cdot O_3 = 1,$$

где O_1 – отсутствие рыночных ограничений,

O_2 – отсутствие ресурсных ограничений,

O_3 – отсутствие стратегических ограничений,

причем $O_i = 1$, если ограничения отсутствуют, иначе $O_i = 0$ ($i = 1, 2, 3$).

В результате модель выбора альтернатив может быть формализована в следующем виде:

$$\begin{cases} \frac{КУ}{З} \rightarrow \max, \\ O_1 \cdot O_2 \cdot O_3 = 1. \end{cases}$$

Таким образом, если определенная бизнес-идея оказалась наиболее выгодной и приемлемой, с учетом всех видов ограничений, можно констатировать, что поиск новых решений окончен и можно приступать к освоению бизнес-идеи инновационного характера.

Список литературы

1. Антонец В., Нечаева Н., Хомкин К., Шведова В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие / Под ред. К. Хомкина. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009. – 320 с.
2. Байгулов Р. М. Рынок интеллектуальной собственности и проблемы ее коммерциализации. – Ульяновск: УлГУ, 2006. – 441 с.
3. Гражданский кодекс РФ от 18.12.2006 N 230-ФЗ. – Часть 4, статья 1236 // http://www.consultant.ru/popular/gkrf4/79_1.html#p133
4. Де Боно Э. Латеральное мышление. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997. – 320 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Котлер Ф. Маркетинг XXI века / Пер. с англ., под ред. Т. Р. Тэор. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2005. – 432 с.
6. Котлер Ф., де Без Ф. Т. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Котлер Ф. Маркетинг XXI века / Пер. с англ., под ред. Т. Р. Тэор. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2005. – 432 с.
7. Кулагин О. Принятие решений в организациях. – СПб.: Сентябрь, 2001. – С. 63.
8. Малый бизнес: учебное пособие / Колл. авторов; под ред. В. Горфинкеля. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 336 с.
9. Ушаков И. Как привлечь инвестиции. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.

Рецензенты:

Белый Евгений Михайлович, д.т.н., профессор, директор Института экономики и бизнеса ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», г. Ульяновск.

Романова Ирина Борисовна, д.э.н., доцент, зам. директора Института экономики и бизнеса ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», г. Ульяновск.