

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ИННОВАЦИИ В БИЗНЕСЕ

**Алексей Куприйчук, м.н.с., МФТИ,
Павел Овчинников, руководитель проектов фирмы «1С»**

Стремление повысить эффективность управления приводит руководство предприятия и его собственников к необходимости инноваций. Понимая инновационную деятельность как целенаправленный комплекс мероприятий по выбору, внедрению, освоению и коммерческому использованию какого-либо новшества, приобретение информационной системы предприятия и ее последующая эксплуатация рассматриваются как инновационный процесс.

Многие предприятия в своем развитии сталкиваются с рядом проблем. Среди них и существенное неоправданное увеличение штата сотрудников, и отсутствие прозрачности в вопросах ответственности и полномочий, и пересечение функций у различных подразделений, и пр. В таких условиях возникает необходимость информационной модернизации предприятия, поскольку существующие средства автоматизации перестают отвечать современным требованиям. При этом бизнес-процессы предприятия не стандартизированы, что не позволяет пройти сертификацию системы менеджмента качества. А из-за нечеткой и непрозрачной организации деятельности крайне затруднено привлечение инвестиций.

У руководства и/или собственников предприятия естественным образом возникает желание сделать управление (капиталом, человеческими ресурсами, проектами) экономически более эффективным, что, как правило, требует внедрения на предприятии ряда инноваций.

Что такое инновации?

Существует более 100 близких по смыслу определений понятия «инновация». Одно из наиболее взвешенных определений дано в совместной публикации Организации экономического сотрудничества и развития и Евростата «Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям».

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

СПРАВКА

Инновация

есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях.

Общим признаком инновации является то, что она должна быть введена в употребление (внедрена). Новый или усовершенствованный продукт является введенным в употребление после того, как он появился на рынке. Новые производственные процессы, методы маркетинга или организационные методы являются введенными в употребление (внедренными) после того, как они стали реально использоваться в деятельности предприятия.

В соответствии с определением выделяют следующие группы инноваций:

- **продуктовые** — введение в употребление (внедрение) товара или услуги, являющихся новыми или значительно улучшенными по части их свойств или способов использования;
- **процессные** — внедрение нового или значительно улучшенного способа производства или доставки продукта;
- **маркетинговые** — внедрение нового метода маркетинга, включая значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, его размещении, продвижении на рынок или в назначении цены;
- **организационные** — внедрение нового организационного метода в деловой практике предприятия, в организации рабочих мест или внешних связей.

Источник: «Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям»

ОПТИМИСТИЧНЫЙ ВЗГЛЯД — «ВСЕ НЕ ТАК СЛОЖНО!»

Допустим, какое-то предприятие решило добиться за какой-то разумный период (например, за год) следующих изменений целевых показателей по различным видам инноваций:

- по **продуктовым** — увеличения числа повторных обращений или среднего чека повторных обращений на 10%;
- по **процессным** — экономии производственных затрат на 10%;
- по **маркетинговым** — увеличения числа первичных обращений на 10%;
- по **организационным** — экономии непроизводственных затрат на 10%.

Допустим также, что это предприятие работает с установленной нормой прибыли 10%, доходы от первичных обращений равны доходам от вторичных, а производственные затраты равны непроизводственным. Тогда при общем доходе предприятия в 2000 условных единиц получается следующий целевой финансовый результат (табл. 1).

Таблица 1 . Целевой финансовый результат деятельности предприятия

Параметры работы предприятия	Было (усл.ед.)	Стало (усл.ед.)
доход с первичных обращений	1000	1100
доход с вторичных обращений	1000	1100
производственные затраты	909	826
непроизводственные затраты	909	826
Прибыль:	182	547

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

В итоге прибыль предприятия после проведения подобного комплекса инноваций увеличивается более чем в 3 раза.

Попробуем теперь разобраться, способно ли при этом предприятие обойтись без поиска и внедрения каких-либо революционных решений, то есть вообще не нести дополнительных затрат на инновации? Разумеется, подобное решение можно найти только при использовании имеющихся резервов самого предприятия, самыми очевидными из которых являются:

- усиление режима производственной экономии в сочетании с сокращением административного и обслуживающего персонала, дополненное системой индивидуальной материальной ответственности за соблюдение трудовой дисциплины;
- развитие инициативности сотрудников предприятия в сочетании с возможностью применения ими в работе собственных микроинноваций, дополненное системой материальных поощрений за достигнутые результаты.

Допустим, что руководство и собственники предприятия в качестве основного подхода к поиску внутренних резервов видят именно развитие инициативы, а в качестве основного ограничения при выработке решений — сохранение имеющегося коллектива сотрудников и создание на предприятии общей творческой атмосферы.

Допустим также, что руководство и собственники предприятия готовы передать в фонд прямого стимулирования инноваций порядка 30% расчетной прибыли, а доля фонда оплаты труда (ФОТ) на предприятии составляет 20% в производственных расходах и 25% в непроизводственных, тогда получается следующий результат (табл. 2):

Таблица 2. Учет резерва расходов на стимулирование инноваций

Доля ФОТ	Было (усл.ед.)	Стало (усл.ед.)
в производственных затратах (20%)	182	257
в непроизводственных затратах (25%)	227	321
всего ФОТ:	409	578
Резерв расходов на стимулирование инноваций (30%)	169	
Плановая прибыль предприятия	547	378

В итоге размер общего ФОТ на предприятии, как и размер заработной платы любого из работников, может вырасти на 40% (в 4 раза быстрее роста любого отдельно взятого целевого показателя). Все работники имеют принципиальную возможность добиться этого увеличения собственными силами. Плановая прибыль предприятия при таком подходе все равно вырастет более чем в 2 раза.

Если срочность извлечения из предприятия прибыли не является основным приоритетом его руководства и собственников, то самым простым способом достижения описанного выше

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

результата может являться установка для профильных подразделений предприятия некоторого набора «расценок на инновации», стимулирующих достижение требуемых целевых показателей, а также предоставить подразделениям предприятиянюю степень самостоятельности. После этого можно просто подождать проявления подразделениями инициативы и получения необходимых результатов. И результаты эти — вполне достижимы.

Так, в качестве возможных направлений достижения целевых показателей можно рассматривать:

- увеличение количества повторных обращений за счет введения системы скидок для постоянных покупателей с компенсацией возможного уменьшения чека за счет расширения ассортимента предприятия товарами (услугами), специально ориентированными на потребности постоянных покупателей;
- увеличение количества первичных обращений за счет увеличения времени доступности торговых точек предприятия, путем введения плавающего графика работы и отказа от полного прекращения обслуживания в обеденный перерыв, в утреннее и/или вечернее время, в выходные дни;
- уменьшение как производственных, так и непроизводственных затрат за счет логистической оптимизации сырьевых и товарных запасов и сокращения расходов на аренду излишних складских помещений.

Реалистичный взгляд — «все не так просто!»

Основная сложность в любых инновациях состоит в том, что они, по определению, вносят возмущения в работу предприятия, более или менее дестабилизируют ее. С точки зрения системного подхода к организации, возникающие в период нестабильности положительные обратные связи должны компенсироваться соответствующими отрицательными обратными связями. При этом связи эти могут быть либо искусственно вызванными, либо возникающими по объективным причинам и вследствие имеющихся естественных ограничений.

Применительно к приведенному ранее упрощенному примеру можно утверждать, что без готовности предприятия к существенному материальному стимулированию инноваций их вряд ли удастся инициировать.

Следующей проблемой, скорее всего, станет необходимость оперативного снижения жесткости требований, замены или даже отмены таких видов искусственных ограничений, как отдельные инструкции и регламенты работы. Основным же естественным ограничением является тот факт, что собственные резервы любого предприятия не безграничны. Успешно провести инновационное решение какого-то одного вида без дополнительных инвестиционных затрат, скорее всего, удастся не более одного—двух раз, после чего эффективность от их применения упадет до малозначимого уровня.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Вторая сложность заключается в том, что у каждого вида инноваций есть собственный жизненный цикл, при этом все они могут быть с незначительной потерей точности сведены к жизненному циклу продуктовых инноваций, в котором обычно выделяют следующие этапы:

- разработка продукта;
- выведение на рынок;
- рост реализации;
- насыщение рынка;
- зрелость;
- упадок.

Этапы разработки и выведения продукта на рынок при этом однозначно являются затратными, а рост реализации и насыщение в общем случае могут и не наступить. В отличие от нашего упрощенного примера, в котором риски существенных финансовых потерь практически нивелированы, реализация более сложных инновационных проектов, связанных с привлечением значительных инвестиций, требует выполнения филигранной и во многом интуитивной работы по оценке, контролю и оперативному управлению рисками.

Инновации в менеджменте или «причем тут управление?»

В современном менеджменте инновационная деятельность понимается в широком смысле — не только как внедрение на предприятие какого-либо новшества, а как целенаправленный комплекс мероприятий по выбору, внедрению, освоению и коммерческому использованию этого новшества.

С этих позиций разработка или приобретение информационной системы предприятия и ее последующая эксплуатация рассматриваются как инновационный процесс.

Действительно, имеется цель, состоящая в оптимизации информационного обеспечения управления бизнес-процессами на предприятии, имеются определенные этапы создания информационной системы для достижения этой цели. В подавляющем большинстве случаев (по крайней мере, для России) комплексная информационная система является новшеством по отношению к локальной («кусочной») автоматизации или морально устаревшей действующей системе.

Таким образом, комплексная автоматизация предприятия представляет собой некий инновационный процесс, на который распространяются основные принципы и методы управления инновациями.