

## 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 связей.

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
<b>Прибыль:</b>	<b>182</b>	<b>547</b>

## 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
<b>всего ФОТ:</b>	<b>409</b>	<b>578</b>
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 предприятия должную 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.