

Садриев Азат Рафаилович

кандидат экономических наук,
доцент кафедры инноваций и инвестиций
Казанского (Приволжского)
федерального университета
dom-hors@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ИДЕЯМИ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация:

Усиление неценовой конкуренции на мировых рынках предопределяет широкий спрос на современные системы управления, обеспечивающие качественное повышение эффективности инновационной деятельности в компаниях. Важнейшее место среди них занимают системы управления идеями. В статье рассматриваются основные тенденции их развития.

Ключевые слова:

инновационный менеджмент, управление инновационными идеями, модели, методические подходы, программные продукты.

Sadriev Azat Rafailovich

PhD in Economics, Assistant Professor of
the Innovations and Investment Department,
Kazan (Volga region) Federal University
dom-hors@mail.ru

IDEA MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF INNOVATION MANAGEMENT

Summary:

Intensification of the non-price competition on the global market determines demand for modern control systems providing improvement of the innovation activities in the companies. The systems of idea management take an enormous importance among them. The article considers main tendencies of their development.

Keywords:

innovation management, management of innovative ideas, models, methodological approaches, software programs

Переход мировой экономики к инновационной модели развития предопределяет постепенное снижение значимости ценовых факторов конкурентоспособности и усиление роли уникальных конкурентных преимуществ, связанных с внедрением организационных, технологических, продуктовых и социальных инноваций. При этом важнейшим условием эффективности инновационной деятельности в компаниях становится использование ими современных технологий управления, которые, по мнению известного специалиста в области менеджмента Питера Друкера [1], нередко оказывают даже большее влияние на прогресс, чем новые изобретения.

Среди всего многообразия применяемых в настоящее время управленческих технологий особое место занимают системы формирования инновационного потенциала, которые становятся основным инструментом повышения конкурентоспособности бизнеса. Достигнутый уровень инновационного потенциала той или иной компании характеризуется при этом числом полученных патентов, которые выступают своего рода свидетельством эффективности протекающих в ней инновационных процессов. Чем более результативными являются эти процессы, тем на большее количество патентов может претендовать компания. Мировым лидером по количеству патентов, полученных в американском патентном ведомстве, является компания "IBM", только в 2009 г. пополнившая свои активы 4 914 охраняемыми документами. Следом за ней идут компании "Samsung" с 3 611 патентами и "Microsoft" с 2 906 патентами. Защищенные этими патентами инновационные продукты и технологии способны приносить компаниям доходы, значительно превышающие прибыль от реализации традиционной продуктовой линейки. Так, компания "General Electric" в расчете на один патент ежегодно получает прибыль в \$11,3 млн., "Cisco Systems" – в \$6,6 млн., а – "Hewlett-Packard" в \$6,3 млн. [2].

Однако поддержание такой высокой инновационной активности и тем более обеспечение ее постоянного роста требует от компаний качественного повышения эффективности функционирования собственной инновационной инфраструктуры. Задачей, решению которой следует при этом уделить первоочередное внимание, является внедрение систем управления идеями, предназначенных для поиска, оценки, поддержки и реализации перспективных инициатив как в самой компании, так и за ее пределами.

Еще в середине 1980-х гг. социологами было установлено, что при определенных условиях группа людей способна генерировать гораздо большее количество идей, чем самый умный человек этой группы. Однако использовать данный феномен в сфере бизнеса всегда представлялось весьма непростой задачей. Как отметили в 1984 г. консультанты по инновациям компании "Kodak" Кеннет Розенфельд и Дженни Серво, неудачи больших корпораций в использова-

нии инновационных идей связаны, прежде всего, не со снижением изобретательской активности их сотрудников, а с отсутствием системы внутренних коммуникаций [3].

Проблема создания такой системы уже много лет находится в центре внимания специалистов в области управления и, пожалуй, одной из первых попыток ее решения является так называемый «ящик для предложений», появившийся в 1880 г. на шотландской судовой верфи “William Denny & Brothers”. Тогда каждый работник предприятия получил возможность довести свои идеи до сведения руководства, которое в случае успешной их реализации выплачивало этому работнику соответствующее вознаграждение. Дальнейшее распространение ящики для предложений получили в американской и европейской промышленности в годы второй мировой войны, а затем стали частью созданной в Японии концепции всеобщего управления качеством. Тем не менее основное достоинство данного подхода, связанное с простотой использования, со временем оказалось его главным недостатком. Во-первых, эффективность процедур отбора и экспертизы предложений сотрудников стала все больше снижаться по причине возрастающей сложности обеспечения объективности и компетентности их выполнения. Во-вторых, ящик для предложений был лишен возможности публичного обсуждения идей всем коллективом компании и их оперативной реализации ее отдельными заинтересованными сотрудниками. В-третьих, у многих авторов отсутствовала информация об итогах оценки и внедрения вносимых предложений, что не могло не сказываться на мотивации их дальнейшей творческой деятельности.

Однако указанные недостатки не стали причиной полного отказа от системы предложений, которая в несколько модифицированной форме продолжает пользоваться популярностью и в настоящее время. Сейчас эти системы носят названия «рационализаторское предложение», «кайдзен-предложение», «предложения по улучшению», «хватит терять!», «политика открытых дверей» и т.д. Почти все они нацелены, прежде всего, на поиск путей оптимизации производственных и организационных процессов, недостаточная эффективность которых во многих компаниях делает внедрение таких систем вполне оправданным.

Так в ОАО «КамАЗ» за 3 года функционирования системы кайдзен-предложений по поступившим идеям сотрудников было открыто 2 700 проектов, в результате реализации которых удалось высвободить 1 300 единиц оборудования и 90 тыс. кв. м производственных площадей. Экономический эффект от внедрения этой системы составил 1,6 млрд. рублей при общих затратах в 16 млн. руб. Подобная же практика была освоена в рамках программы «Хватит терять!» в российских подразделениях компании «Алкоа», успешное внедрение которой позволило сэкономить ей более 253 млн. руб. Ульяновский автомобильный завод благодаря освоению почти четырехсот рационализаторских предложений добился увеличения производительности труда с 776 458 тыс. руб./чел. в 2009 г. до 1 540 615 тыс. руб./чел. в 2010 г. [4, 5].

По мнению представителей этих компаний, достигнутые результаты еще не предел: в среднем, один японский рабочий выдает в год до 20–30 рационализаторских предложений, в то время как на отечественных предприятиях эта цифра пока еще гораздо скромнее – всего 1,5 предложения. Высокая активность персонала японских компаний во многом объясняется широким использованием ими систем управления идеями, в которых основной акцент ставится не на индивидуальном творчестве, а на коллективной работе в рамках команд непрерывного совершенствования. Данная модель реализуется, например, в компании “Toyota” при создании так называемых «кружков качества», объединяющих в неформальные группы сотрудников отдельных подразделений. Планомерное совершенствование производственных процессов, которое находится в центре внимания таких кружков качества, обусловило высокую операционную эффективность деятельности этой компании, уже много лет определяющей стандарты для всей мировой автомобилестроительной индустрии. Недостатком такой модели управления идеями является сложность ее использования для разработки крупных продуктовых инноваций. Однако этот недостаток преодолевается в процессе создания специальных венчурных команд и инкубаторов идей, профессиональные участники которых четко сориентированы на поиск в организации перспективных, прежде всего, прорывных идей, их скорейшее воплощение и продвижение полученных результатов на рынок.

Одновременно с поиском организационных механизмов вовлечения персонала предприятий в инновационную деятельность шел процесс создания специальных методов, раскрывающих непосредственную логику действий, направленных на формирование и развитие инновационных идей. Наиболее известными среди них являются мозговой штурм, метод “Mind mapping”, морфологический анализ, метод фокальных объектов, синектический метод, теория решения изобретательских задач, метод, основанный на рекомбинации идей и знаний, метод шести шляп, метод “Catchball” и другие.

Возрастающая в последние годы сложность задач, связанных с обеспечением инновационной активности персонала компаний, обусловила появление в системе корпоративного ме-

неджмента нового звена руководителей, непосредственно отвечающих за процессы управления идеями, таких как Chief Information Officer – директор по информации, Chief Knowledge Officer – директор по управлению знаниями, Chief Learning Officer – директор по обучению, Chief Talent Officer – директор по управлению талантами и т.д. При этом важно отметить, что приоритеты в деятельности новых корпоративных руководителей постоянно меняются. Если первоначально в центре их внимания находился собственный штат компании, то со временем акценты были перенесены в сторону деловых партнеров, включая, прежде всего, организации, выполняющие подрядные работы в рамках аутсорсинговой модели взаимодействия. Однако на сегодняшний день и этот подход уходит на второй план, уступая место корпоративным системам, осуществляющим поиск инновационных идей для компаний в глобальных масштабах. Примером успешной реализации данного подхода является, например, деятельность одного из крупнейших американских промышленных предприятий – компании «3М», которая еще в середине 1990-х гг. столкнулась с проблемой увеличения доли модернизированной продукции и услуг в общем объеме производства и реализации при одновременном сокращении в нем доли инновационных товаров. В результате поиска путей ее решения было установлено, что многие коммерчески успешные продукты компании задумываются и создаются не производителями, а их потенциальными пользователями [6]. Дальнейшие исследования показали, что такие продукты чаще всего разрабатываются так называемыми «ведущими пользователями», то есть организациями или даже отдельными людьми, потребности которых намного опережают потребности среднего потребителя. Результаты данного исследования позволили компании «3М» превратить сложный и трудоемкий процесс создания инновационной продукции в систематическую деятельность по поиску ведущих пользователей, уже разработавших отдельные элементы прорывных инновационных решений, и использование их опыта. Как следствие, компания сумела за относительно короткий промежуток времени обеспечить 30 % продаж за счет продукции, появившейся за 4 последних года.

Наибольший интерес в данной ситуации вызывает то, что ведущие пользователи в абсолютном своем большинстве соглашаются на сотрудничество с компаниями не столько в надежде на материальную выгоду, сколько из-за желания увидеть реализованными свои идеи. Как отмечает один из выдающихся исследователей в области менеджмента инноваций Роберт Такер, стремление людей к творчеству часто полностью не понимается или недооценивается [7]. Быть просто приглашенным для участия в новом проекте, по его мнению, уже само по себе является наградой для человека. Таким образом, компания за относительно незначительные средства, затрачиваемые на организацию встреч с ведущими пользователями и выплату им небольших премий, получает целый набор инновационных предложений, которые могут быть с успехом реализованы в процессе улучшения внешнего вида выпускаемых изделий, наполнения их новым функциональным содержанием или даже производства принципиально новых товаров. Все это, в конечном итоге, приводит к тому, что многие компании начинают перестраивать свои бизнес-процессы и проводить реинжиниринг собственной инновационной инфраструктуры, целенаправленно ориентируя ее на организацию работы с внешним окружением. Так, компания “Procter & Gamble” благодаря этому подходу, сумела привлечь к решению проблем своего развития почти 1,5 млн. человек, идеи которых только за 1 год позволили создать 137 новых продуктов. При этом компания, получая со стороны до 50 % инновационных предложений, сумела высвободить половину из 7 тысяч собственных разработчиков. Еще одна компания, “Goldcorp Inc”, потратив всего \$575 тысяч на призы за идеи по перспективным месторождениям золота, обнаружила благодаря им 110 новых залежей этого металла, в результате освоения части из которых ее капитализация возросла со \$100 млн. до \$9 млрд.

Аналогичные примеры часто встречаются и в отечественной практике. Так, запущенный недавно проект «Биржа идей» позволил «Сбербанку» всего за несколько месяцев получить экономический эффект почти в 1 млрд. руб., при общих затратах на него всего в 17 млн. руб., которые были направлены на выплату премий авторам реализованных идей [8].

Возрастающая сложность управления идеями в компаниях обусловила появление и широкое распространение специальных программных продуктов класса “Idea Management”, автоматизирующих основные процедуры данного процесса. Специфика этих программ, состоящая в том, что их использование осуществляется в режиме удаленного доступа, при котором пользователи, физически не владея программой, могут реализовать лишь их функциональные возможности, относит эти программы к числу, так называемых, «облачных сервисов».

Все многообразие данных программных продуктов можно разделить на три основные группы. Первая группа объединяет программы, базирующиеся на использовании метода социального рейтингования, предполагающего публичное обсуждение представляемых предложений, их оценку и ранжирование в зависимости от итогов проведенного голосования. Возможно-

сти программ этой группы позволяют выделять наиболее важные и интересные идеи и, присваивая им соответствующий рейтинг, делать их реализацию более приоритетной.

Вторая группа программ базируется на отборе идей посредством проведения торгов на так называемых рынках предсказаний, предназначенных для создания прогнозов различной тематики и получения на их основе информации относительно, например, изменения потребительских ценностей и рыночных ожиданий. Общая идеология построения программного обеспечения, работающего с рынками предсказаний, состоит в разработке ресурса, с помощью которого принимаются ставки участников на наступление того или иного события. При этом достигается весьма высокая точность прогнозов, доходящая в некоторых случаях до 100 % [9]. По мнению экспертов, объясняется это тем, что усредненный коллективный прогноз достаточно большого числа людей зачастую оказывается более близким к истине, чем точка зрения опытных экспертов. Эффективность программного обеспечения на базе рынков предсказаний обусловила его широкое использование в практике деятельности многих крупных компаний. Так, внутренние рынки предсказаний действуют в компаниях "Google", "Microsoft", "Motorola", "Renault" и "Pfizer". Компания "General Electric" использует эту технологию для создания новых бизнес-идей, "Hewlett-Packard" – для прогнозирования продаж, доходов и операционной прибыли, "Intel" – для выбора новых производственных площадок, "Yahoo!" – для оценки конкурентов, "Innocentive" – для выбора лекарственных препаратов, которые могут быть одобрены Управлением по контролю за продуктами питания и лекарствами США, а "France Telecom" – для оценки перспектив различных технологий связи.

Наконец, третья группа программ работает как инновационные площадки, предоставляющие своим пользователям доступ к функциям по организации мозговых штурмов, проведению совещаний, заседаний закрытых групп, по выходу на различные базы данных и т.д.

Значение программных продуктов класса "Idea Management" подтверждается их широким использованием в деятельности 60 % глобальных компаний, входящих в список "Fortune 500", и все возрастающим спросом на эти программы со стороны компаний малого и среднего бизнеса [10].

Следует отметить, что важнейшим условием успешного внедрения систем управления идеями, в том числе реализованных на базе специализированных программных продуктов, является их привязка к системам мотивации, обеспечивающим заинтересованность, прежде всего, сотрудников компании в проявлении творческой активности. Одним из решений данной проблемы является внедрение в деятельности инновационных компаний инструментов по управления талантами. Лидирующими разработчиками на рынке соответствующего программного обеспечения являются компании "SuccessFactors" и "Taleo", которые фактически определяют стандарты в этой сфере деятельности. Функциональные возможности программных продуктов компании "SuccessFactors" позволяют оценивать достижения сотрудников компании и управлять их карьерным ростом. Для каждого сотрудника в системе создается своя страница, в которой он может видеть свои цели и контролировать процесс их достижения. При этом сотрудники имеют четкое представление относительно того, какое материальное вознаграждение или повышение в должности их ожидает в случае достижения определенного результата. В настоящее время данный программный продукт проходит внедрение в компании "Siemens", где он будет охватывать около 420 тыс. рабочих мест.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что задача управления идеями начинает играть все большую роль в системе корпоративного менеджмента, а поиск путей ее решения становится важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности современных компаний.

Ссылки:

1. Друкер П. Бизнес и инновации / пер. с англ. М., 2007.
2. Фишер Д., Фейхи Д. Самые изобретательные корпорации. Кто из крупных компаний регистрирует больше всего изобретений // Форбс. URL: <http://www.forbes.ru> (дата обращения: 15.09.2012).
3. Йохансон Ф. Эффект Медичи: Возникновение инноваций на стыке идей, концепций и культур / пер. с англ. М., 2008.
4. Смирнов Ю. Генераторы идей, объединяйтесь! // Идеи из будущего. URL: <http://ideas4future.info> (дата обращения: 15.09.2012).
5. Там же.
6. Хиппель Э., Томке Ш., Зоннак М. Достижение крупных прорывов в компании 3М // Управление инновациями. М., 2008.
7. Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / пер. с англ. М., 2006.
8. Сотрудники сэкономили Сбербанку миллиард рублей // Официальный сайт Сбербанка. URL: <http://www.sbrf.ru> (дата обращения: 15.09.2012).
9. Смирнов Ю. Невидимая рука рынка предсказаний! // Идеи из будущего. URL: <http://ideas4future.info> (дата обращения: 15.09.2012).
10. Управление идеями 2.0: от Google Moderator до Spigit // URL: <http://www.intranetno.ru> (дата обращения: 15.09.2012).

References (transliterated):

1. Druker P. Biznes i innovatsii / transl. from English. M., 2007.
2. Fisher D., Feykhi D. Samie izobretatel'nie korporatsii. Kto iz krupnykh kompaniy registriruet bol'she vsego izobreteniy // Forbs. URL: <http://www.forbes.ru> (date of access: 15.09.2012).
3. Yokhanson F. Effekt Medichi: Vozniknovenie innovatsiy na styke idey, kontseptsiy i kul'tur / transl. from English. M., 2008.
4. Smirnov Y. Generatory idey, ob"edinyaytes'! // Idei iz budushchego. URL: <http://ideas4future.info> (date of access: 15.09.2012).
5. Ibid.
6. Khippel' E., Tomke S., Zonnak M. Dostizhenie krupnykh proryvov v kompanii 3M // Upravlenie innovatsiyami. M., 2008.
7. Taker R. Innovatsii kak formula rosta. Novoe budushchee vedushchikh kompaniy / transl. from English. M., 2006.
8. Sotrudniki sekonomili Sberbanku milliard rubley // Ofitsial'niy sayt Sberbanka. URL: <http://www.sbrf.ru> (date of access: 15.09.2012).
9. Smirnov Y. Nevidimaya ruka rynka predskazaniy! // Idei iz budushchego. URL: <http://ideas4future.info> (date of access: 15.09.2012).
10. Upravlenie ideyami 2.0: ot Google Moderator do Spigit // URL: <http://www.intranetno.ru> (date of access: 15.09.2012).