

УДК: 330.111.4:001

КОЛДОВСЬКИЙ В.В.,
Українська академія банківської справи, м. Суми,
ШАМОТА Г.М.,
Сумський державний університет, м. Суми

Інтенсифікація інновацій: безперервність процесу і орієнтація на персонал

Рецензія

У статті розглянуті питання інтенсифікації інновацій за рахунок переведення їх на постійну, безперервну основу в тісній інтеграції з **бізнес-процесами** підприємства. Розглянуті питання участі персоналу фірми в процесах розробки і впровадження інновацій. Подані конкретні пропозиції і рекомендації з практичного використання.

1. Вступ

Поглиблення глобалізації сучасного бізнесу вимагає пошуку нових джерел підвищення **конкурентноздатності** підприємств. Інновації самі по собі не забезпечують підвищення **конкурентноздатності**, на перше місце починає виходити вміння і здатності підприємства ефективно їх розробляти і впроваджувати. Важливою задачею постає завдання знайти місце інновацій і пов'язати їх з бізнес-процесами фірми.

На практиці інноваційні процеси дуже часто зустрічають перепони зі сторони персоналу фірми, оскільки нові технології та нові підходи вимагають певних зусиль від персоналу по їх освоєнню. Дуже важливим завданням постає необхідність заохотити персонал не лише до освоєння інновацій, а й до розробки власних ідей, які можуть бути впроваджені в інтересах фірми.

Зазначені питання розглядалися як зарубіжними вченими (Р. Каплан, Д. Нортон), так і представниками вітчизняної науки (В. Москаленко, Д. Рогалев).

Зокрема, Р. Каплан і Д. Нортон, розробники так званої «Збалансованої системи показників», розглядають інноваційний процес як невід'ємну складову внутрішніх **бізнес-процесів**. [1] У відповідності з рис. 1 інноваційний процес передуює операційному процесу і процесу післяпродажного обслуговування.

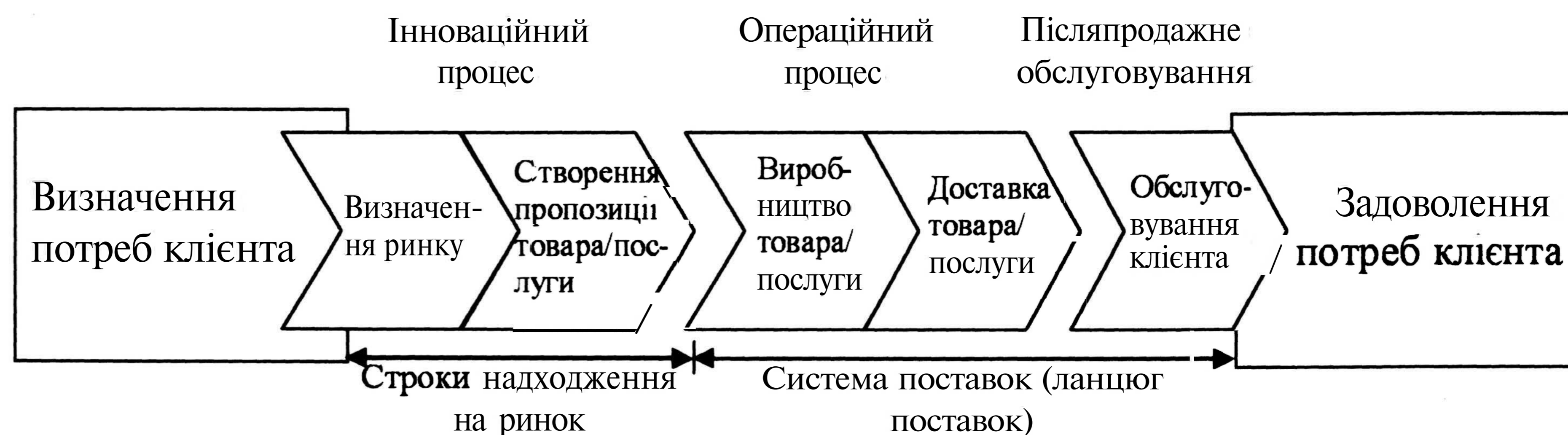


Рис. 1. Складові внутрішніх бізнес-процесів - загальна модель ланцюга вартості [1]

Позитивна риса подібного підходу - розуміння інновацій як невід'ємної складової бізнес-процесів організації.

II. Постановка завдання

Однак, на наш погляд, подібний підхід є досить вузьким і штучно відокремлює у часі науково-дослідницькі розробки від інших складових бізнес-процесів організації. Якщо виробничий цикл є досить тривалим, чи компанія працює на ринку, на якому технології швидко розвиваються, подібний підхід призведе до того, що вона у своїх **бізнес-процесах завжди** буде впроваджувати «інновації вчорашнього дня».

Крім того, нерозуміння персоналом необхідності нововведень може призвести до значної психологічної напруги на підприємстві і можливість отримати позитивний результат від впровадження інновацій буде утрачено.

Таким чином, головна мета даного дослідження - на основі вивчення передових досліджень зазначеної проблеми визначити реальні рекомендації, які можуть бути використанні для усунення найбільш актуальних перешкод, що стоять на заваді до ефективного і безболісного впровадження інновацій на підприємствах незалежно від форми власності і сфери діяльності.

III. Результати

На наш погляд, вирішити проблему відокремленості в часі розробки інновацій від їх впровадження можливо за умови, якщо інновації будуть розглядатися не лише як невід'ємна складова **бізнес-процесів**, а як їх постійна складова.

Зокрема, слід відзначити, що як операційний процес, так і процес післяпродажного обслуговування вимагають постійного вдосконалення і впровадження нових технологій. З випуском продукту на ринок компанія має сфокусуватися на визначенні і реалізації підходів, які б дали змогу набуті і утримувати конкурентні переваги за рахунок постійного покращення основних показників операційного **процесу**: процесу післяпродажного обслуговування, таких як якість, собівартість і їх тривалість.

Саме тому ми вважаємо, що доцільно модифікувати схему складових **бізнес-процесів**, наведену на рис. 1 наступним чином (рис. 2).

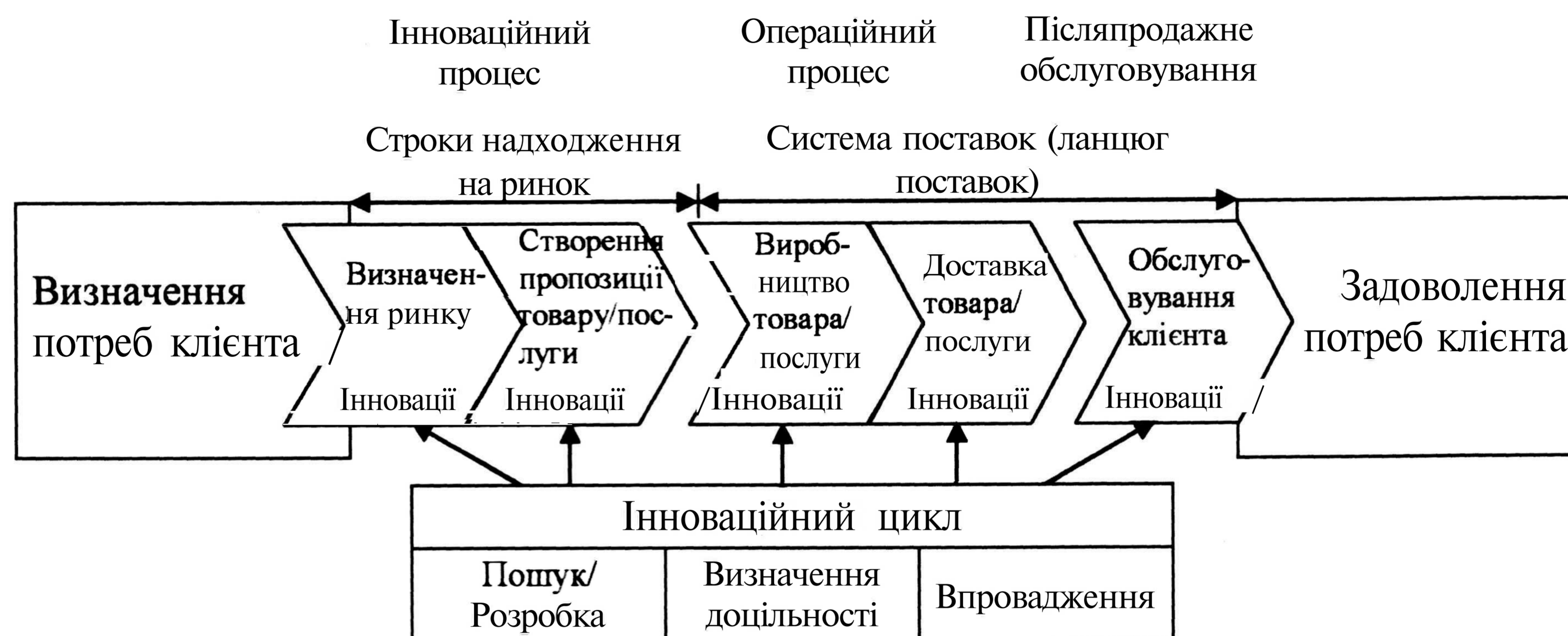


Рис. 2. Інноваційні процеси стають постійними на протязі усієї тривалості бізнес-процесів

Зазначимо, що запропонований нами інноваційний цикл як складова кожного етапу бізнес-процесів має безперервно повторюватися і є доцільним навіть на етапі розробки товару чи послуги. Будь-які нововведення, реалізація яких буде мати позитивний економічний ефект з урахуванням витрат на їх впровадження та, можливо, **затримок**, викликаних даних процесом, мають бути впровадженні незалежно від того, на якому етапі знаходиться **бізнес-процес**.

Саме такий підхід до інновацій, на нашу думку, дозволить надати їм нового значення у визначенні **конкурентноздатності** підприємства. Зокрема, безперервність інноваційного процесу дозволить подовжити життя товару чи послуги на ринку за рахунок зниження собівартості чи покращення якості, що, відповідно, призведе до підвищення віддачі від інвестицій у розробку і виведення на ринок товару чи послуги.

Особливої уваги заслуговує питання інновацій на етапі розробки товару чи послуги. Процес розробки за своєю природою є інноваційним і в сучасних умовах його вплив на кінцевий результат суттєво зростає, оскільки вузьким місцем стає так званий «людський фактор», який на даному етапі є найбільш вираженим. Саме тому зростає роль нових технічних засобів, організаційних підходів та методів, які застосовуються на даному етапі. Інновації дозволять знизити вплив людського фактору і отримати керований та передбачуваний кінцевий результат процесу науково-технічних досліджень і розробок.

Однак безперервність інноваційного процесу вимагає і нового підходу до персоналу. Персонал починає набувати все більше цінності як інтелектуальний ресурс організації.

Що стосується відношення персоналу до інновацій, то, на наш погляд, слід виділити дві головні задачі:

- по-перше, орієнтувати персонал таким чином, щоб співробітники підприємства були прихильниками, а не противниками інновацій;
- по-друге, мотивувати персонал на активну участь в інноваційних процесах, щоб співробітники самі були джерелами інноваційних ідей і розробок.

Що стосується першої задачі, то слід зазначити, що інновації нерідко зустрічають опір саме зі сторони персоналу. Наприклад, В. Москаленко зазначає, що інновації часто зустрічають опір у найбільш досвідчених і авторитетних фахівців, оскільки від впровадження інновацій вони можуть втратити свої передові позиції, які були набуті, можливо, за застарілих технологій [2].

Вирішити дану проблему можна декількома способами, які доцільно використати одночасно.

По-перше, слід проводити активну **роз'яснювальну** роботу серед ключових співробітників, намагатися добитися не лише зникнення у них недовіри до нововведень, а й зробити їх активними прибічниками. Саме цей шлях успішно і неодноразово на практиці був використаний В. Москаленко [2].

По-друге, на нашу думку, для вирішення цієї проблеми дуже важливо мати і підтримувати сильну позитивну корпоративну культуру на підприємстві. Саме позитивна корпоративна культура буде заохочувати персонал до оволодіння новими технологіями, в той час як негативна може цьому перешкоджати.

По-третє, слід приділяти значну увагу організованим процесам навчання новим технологіям і методам роботи. Персонал має постійно підвищувати свій рівень кваліфікації і заохочуватися та контролюватися цей процес має зі сторони керівництва.

По-четверте, система мотивації праці має бути побудована таким чином, щоб вона заохочувала персонал опанувати і використовувати нові технології.

Що стосується другої задачі (мотивації персоналу на створення інноваційних ідей і розробок), то Р. Каплан і Д. Нортон відзначають, що за сучасних умов навіть простий робітник здатен становити особливу цінність для організації, якщо він здатен запропонувати ідеї яким чином покращити якість, зменшити витрати та скоротити виробничий **цикл**. [1]

Тому задача менеджменту фірми - зорієнтувати роботу подібних фахівців, щоб вони були зацікавлені в тому, щоб пропонувати свої ідеї і розробки для покращення діяльності підприємства на будь-якому етапі його **бізнес-процесів**.

Цікаві, на наш погляд, ідеї стосовно вирішення даної проблеми викладені у [3]. Автори даної роботи акцентують увагу не лише на адекватній фінансовій винагороді розробникам нововведень, а на побудові комплексного механізму, що дозволяє усунути розбіжності в інтересах таких учасників інноваційного процесу як розробника і менеджера. На наш погляд, подібний підхід, з урахуванням раніше наведених міркувань, слід доповнити також механізмами зацікавленням безпосередніх виконавців інновацій, які впроваджуються.

В тому, що стосується розробки інновацій робітниками підприємства, нерідко виникає проблема їх небажання з тих чи інших причин повністю передавати результати своєї інтелектуальної праці компанії, в якій вони працюють, відмовляючись таким чином від **вигід**, які принесе інновація її власнику.

Для вирішення цієї проблеми, на нашу думку, слід застосувати позитивний досвід служб комерціалізації результатів досліджень в наукових організаціях, наприклад, викладений у [4]. Зокрема, слід на договірній основі (наприклад, при укладанні контракту зі співробітником) чітко визначити процедуру оформлення і передачі авторського і майнового права зацікавленим сторонам. На наш погляд, слід договірним чином чітко визначити ті вигоди, які отримає **співробітник**, якщо він стане автором інновацій на підприємстві. У даному разі може бути корисним досвід деяких західних компаній, які встановлюють матеріальне заохочення для подібних співробітників у вигляді відсотку від загальної суми у грошовому вираженні тих вигід чи економії, які отримує компанія в результаті впровадження **інновації**.

Крім того, не слід акцентувати увагу лише на матеріальному інтересі подібних робітників. Як свідчить практика, для людей, схильних до наукової творчості, важлива також можливість самовираження. Підприємство має з розумінням підходити до потреб подібних людей, оснащати їх робочі місця чи давати можливість користуватися необхідним обладнанням і інформацією, а також давати можливість навчатися, розвивати свої здібності і приймати участь у конференціях, на яких вони зможуть обмінятися досвідом зі своїми колегами.

IV. Висновки

Таким чином, підсумовуючи результати дослідження можна зазначити наступне.

По-перше, слід сфокусувати увагу на безперервності інноваційного процесу незалежно від етапу **бізнес-процесу** чи життєвого циклу товару/послуги.

По-друге, особливу увагу слід приділити застосуванню інновацій в процесі розробки товару чи послуги, оскільки важливість саме цього етапу в сучасних умовах суттєво зростає.

По-третє, що стосується персоналу підприємства, то слід не лише перебороти недовіру, а й зорієнтувати співробітників на підтримку інноваційних процесів.

По-четверте, слід активно заохочувати робітників, які є носіями інноваційних ідей і розробок.

Літературні джерела

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. - М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. - 210 с.
2. Москаленко В. П. Экономические новации: поиск и внедрение. - Сумы: «Довкілля», 2004. - 366 с.
3. Рогалев Д, Лебедев И., Хабалова Н. Концептуальный механизм стимулирования инновационных процессов // Инновации. - 2004. - № 3. - С. 26-31.
4. Алдошин С. М., Зинов В. Г. Службы коммерциализации результатов исследований в научных организациях // Инновации. - 2003. - № 4. С. 15-23.