

## Задачи инновационного развития и методы корпоративного стимулирования разработчиков

© 2016 Бабаков Александр Владимирович  
генеральный директор

ООО “Газпром трансгаз Москва”

108814, г. Москва, поселение Сосенское, п. Газопровод, д. 101, к. 1

E-mail: Babakov@gtm.gazprom.ru

Рассматривается эволюция подходов к ведению инновационной деятельности на различных этапах развития экономической системы, определяется ведущая роль инноваций в постиндустриальном обществе как на макро-, так и на микроуровне. На основе использования инструментария системного подхода устанавливается взаимосвязь между процессами интенсификации инновационной деятельности компании и комплексной трансформацией бизнес-моделей современного менеджмента. Ключевые факторы, влияющие на характеристики инновационных процессов бизнес-организации, выделяются на базе проведения опросов и практических исследований. Сформирован комплекс приоритетных направлений совершенствования управления инновационными процессами, обеспечения конкурентоспособности компании. Представлена система задач инновационного развития компаний, и показана ключевая роль системы стимулирования разработчиков в процессе их решения.

*Ключевые слова:* инновационная деятельность корпорации; организация и управление инновационными процессами; системность инноваций и бизнес-модель менеджмента; факторы, препятствующие инновационному развитию корпорации; стимулирование инновационных разработок; мотивация участников инновационных процессов.

Вступление мировой экономики в новую фазу своего развития в середине XX в. ознаменовало изменение отношения бизнеса к инновационным процессам и результатам. Создание инновационной экономики является стратегическим направлением развития для многих стран. Стало очевидным, что индустриальное общество уходит в прошлое, на смену ему идет принципиально новое, которое большинство специалистов, начиная с Даниэля Белла, стали называть постиндустриальным<sup>1</sup>. Такой переход определил в качестве основного инновационный путь развития экономических и, в первую очередь, производственных систем. Инновационный процесс позволяет обществу воспользоваться научными достижениями, наладить выпуск товаров или услуг, обладающих конкурентными преимуществами, и обеспечить эффективный перенос научных достижений в производство для удовлетворения новых потребностей заказчика или удовлетворения традиционных потребностей на более высоком качественном уровне. В этих условиях традиционные сферы материального производства трансформируются и изменяют свою технологическую основу.

Современная инновационная политика в России строится в соответствии с решениями, принятыми на государственном уровне, включая ряд программных и нормативных документов: “Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года

и дальнейшую перспективу”<sup>2</sup>, “Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года”<sup>3</sup>, “Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года”<sup>4</sup>. В качестве одной из приоритетных задач инновационной политики определено создание более динамичной и открытой экономики, основанной на активном взаимодействии различных участников инновационной деятельности и формировании условий для коммерциализации результатов интеллектуальной собственности.

Инновации как коммерциализированные результаты творческой, научно-технической деятельности рассматриваются сегодня в качестве основного инструмента эффективного функционирования и поступательного развития и для организаций, создавших их, и для конечных пользователей. Анализ деятельности российских компаний, нацеленных на производство инновационной продукции и услуг, показывает, что многие из них стали трансформировать свою бизнес-модель, создавая внутренние инновационные системы и вызывая изменения во внешнем контуре компании. В частности, бизнес-модель должна учитывать ожидания конечного потребителя, поведенческие модели которого становятся все более избирательными и подвижными. На практике компании образуют прогрессивные корпоративные объединения инновационного типа, в том числе ин-

новационные кластеры, финансово-промышленные группы, виртуальные организации и т. п., или становятся их участниками. В современных условиях такие организационные формы взаимодействия с существующими и потенциальными партнерами открывают возможности не только быстрого формирования команд проектов, но и привлечения требуемых ресурсов для их реализации.

Таким образом, трансформация бизнес-модели должна происходить с учетом создания условий для успешной коммерциализации результатов инновационной деятельности.

Фокусирование современных экономических систем на инновационной деятельности, конечно, не означает отсутствия конструкторско-технологических и организационных обновлений в прошлом. Новые товары, материалы и технологии создавались и ранее. Однако в прошлом деятельность по созданию новшеств часто носила случайный характер, осуществлялась, как иногда говорят, “от случая к случаю”<sup>5</sup>. Теперь же этот процесс стал осознанным, планомерным, организованным, получил управляемый характер<sup>6</sup>.

Организации и целые страны, которые научились постоянно и быстрее других создавать и использовать инновации, выигрывают в мировой конкуренции. Так, сравнительный анализ уровня разных стран в области развития революционных технологий показал, что на результативность инновационной деятельности продолжают влиять различные факторы. Более трех четвертей респондентов во всем мире заявили, что наиболее существенным фактором развития инновационной деятельности остается кадровый потенциал; второе место заняла доступность технологической инфраструктуры (69 %), третье - возможность введения той или иной технологии в широкое обращение (68 %), а четвертое - доступ к капиталу (66 %). Российские респонденты среди факторов, влияющих на развитие инновационных технологий, выделили в первую очередь наличие квалифицированных специалистов и развитие инновационного мышления, а также образовательные программы и лишь затем отметили инфраструктурные или финансовые факторы (наличие технологической инфраструктуры, доступ к капиталу)<sup>7</sup>.

Доминирующая модель общества потребления способствует росту конкуренции и сокращению жизненного цикла продукции, в том числе инновационной. По мнению различных экспертов, связь инновационной активности с интенсивностью конкуренции носит сложный характер: высокий уровень конкуренции может служить барьером для внедрения инноваций<sup>8</sup>. Если конкуренция низкая, то у компаний недостаточно стимулов для развития и внедрения инноваций, однако при высоком

внешнем давлении производители начинают проводить внутренние программы оптимизации затрат и испытывать нехватку ресурсов.

Для характеристики корпоративной инновационной деятельности используются различные показатели, в частности, доля новой и усовершенствованной продукции в общем объеме производства, а также оценка “новизны” продукции. Подавляющее число организаций по первому из отмеченных показателей демонстрирует крайне низкий уровень, почти половина выпускает не новые, а только усовершенствованные товары, и лишь 14 % производителей получают от реализации новой продукции более 10 % выручки<sup>9</sup>.

Динамичное, системное конструкторско-технологическое обновление находится в двусторонней взаимосвязи с преобразованиями всего механизма функционирования и управления корпорацией, в том числе в сферах:

- НИОКР и работы с “открытыми” инновациями;
- администрирования и управления производством, инновационными и жизненными циклами продуктов и технологий (оборудования);
- построения основных бизнес-процессов;
- закупок и продаж;
- управления персоналом и обновления организационных структур производства и управления;
- привлечения и использования финансовых ресурсов.

В современных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и динамичностью, принципиально изменяются требования к содержанию и оперативности системных преобразований, бизнес-процессов и модернизации структурных характеристик.

Процесс создания, внедрения и использования инноваций представляет собой сложную, многогранную, порой весьма длительную деятельность множества участников (организаций, подразделений и специалистов). Понятно, что без эффективного управления указанным “множеством” получение качественного и быстрого, экономически выгодного результата невозможно.

Анализ современной практики реализации инновационных процессов в сфере изготовления продукции (предоставления услуг) производственно-технического назначения в отечественной экономике позволил выделить ряд факторов, препятствующих инновационному развитию компаний. К важнейшим из них можно отнести следующие:

- отсутствие комплексности проведения инноваций - базовых и модернизационных;
- преимущественная ориентация компаний на использование научно-технических разработок, выполненных внутренними исследовательскими

подразделениями (применение концепции “закрытых” инноваций);

- трудности поиска партнеров для реализации сложных инновационных процессов;
- высокая стоимость новых разработок на “открытом” рынке и дефицит ресурсов;
- наличие ведомственных или функциональных барьеров и слабая скоординированность выполнения отдельных работ в рамках инновационного цикла;
- применение устаревших систем стимулирования участников инновационного цикла, не заинтересовывающих их в достижении конечного результата;
- отсутствие системности процессов инновационного обновления (внедрения продуктовых, технологических, организационных, маркетинговых инноваций).

Исходя из вышеизложенного, можно определить следующие основные направления совершенствования управления инновационными процессами корпорации:

- организация эффективного сочетания деятельности исследовательских подразделений ком-

пании и привлечения новых разработок с “открытого” рынка (комплексная концепция “закрытых” и “открытых” инноваций). Такое сочетание в современных условиях способно обеспечить своевременное получение базовых (прорывных) инноваций, не ограничиваясь возможностями только внутренних R&D подразделений, а также результативно использовать компетенции последних для осуществления модернизационных инноваций;

- оптимизация параметров инновационных циклов за счет внедрения проектного управления и синхронизации “параллельного” выполнения работ.

Реализация данных мероприятий позволит, с одной стороны, сократить длительность инновационного цикла и ускорить отдачу от сделанных инвестиций, а с другой - усилить координацию деятельности участников инновационных процессов, представляющих различные функциональные подразделения или организации, но входящих в единую проектную группу. Следует отметить, что синхронизация выполнения отдельных работ в цикле в значительной степени условна, так как предполагает лишь упреждающее начало каждого последую-



Рис. 1. Системность конструкторско-технологических и функциональных преобразований в современной корпорации

шего этапа до полного окончания предыдущего (но после получения ключевых результатов, позволяющих это сделать). Кроме того, многие руководители осознают необходимость регулярного мониторинга внешних и внутренних условий инновационной деятельности. Мониторинг позволяет не только определиться с позиционированием относительно конкурентов, но и отслеживать успехи и неудачи партнеров по бизнесу с целью совершенствования деятельности внутренних подразделений.

Как было отмечено выше, для российских предприятий среди внутренних барьеров традиционно называют слабую заинтересованность персонала в инновациях, а также отсутствие готовности руководителей высшего звена перестраивать бизнес-модель в соответствии с новыми задачами организационного развития. Развитию инновационного поведения сотрудников способствует внедрение системы непрерывного обучения и дифференцированной системы стимулирования, по-

зволяющей учитывать вклад каждого в реализацию инновационного проекта вплоть до этапа коммерциализации. Такая система может быть построена с использованием инструментов грейдирования, совершенствованием системы показателей эффективности деятельности работников и анализа выполнения бюджетов инновационных проектов. При таком подходе повышается заинтересованность работников в конечных результатах инновационной деятельности и снижается уровень сопротивления изменениям.

Конструкторско-технологические инновации, как правило, являются целевыми и "вытягивают" организационные и маркетинговые преобразования. Причем, организационные преобразования, по нашему мнению, следует понимать расширенно, включая в них изменения в любых функциональных сферах деятельности корпорации (рис. 1), а также все перечисленные выше направления совершенствования управления инновациями. В целом, рас-



Рис. 2. Схема влияния деятельности по совершенствованию управления инновациями на устранение факторов, препятствующих инновационному развитию компании

смотренные направления совершенствования управления инновационной деятельностью современной корпорации ориентированы как на развитие бизнеса, так и на устранение факторов, препятствующих реализации модернизационных процессов. Схема такого влияния представлена на рис. 2.

Управлением и реализацией инновационных проектов занимаются руководители и специалисты одной или нескольких компаний. Значит, ключевой, сквозной задачей совершенствования управления инновациями в компании является задача обеспечения общей заинтересованности персонала (команд проектов) в достижении высоких конечных результатов. При этом мотивация персонала, вовлеченного в инновационную деятельность, далеко не всегда определяется коммерческой составляющей. Амбиции и нацеленность инновационных команд часто связаны с реализацией своей научной идеи или с решением критической проблемы. При этом следует отметить, что многие разработчики, обладая высоким уровнем профессиональных компетенций в технической сфере, не задумываются об экономических показателях.

В мотивации творческих специалистов-новаторов преобладает общий интерес к профессиональной задаче, которую часто они формулируют сами, а не получают в виде распоряжения от руководителя. Между новаторами и администраторами часто возникают противоречия при определении приоритетов в пользу создания прорывных (базовых) или улучшающих (модернизационных) инноваций<sup>10</sup>. Интересы новаторов тяготеют к разработкам, обещающим максимальную новизну, а прагматичные подходы администраторов часто определены ресурсными параметрами и ориентированы на реализацию модернизационных инноваций.

Не претендуя в рамках настоящей статьи на полный анализ специфики современной инновационной деятельности, отметим, что эффективной она будет лишь при согласовании интересов всех участников инновационного цикла.

Для формирования надлежащих мотивов работников в отношении каждого из участников (их групп) должны использоваться специфические системы стимулирования. Так, вопросы стимулирования руководителей проектов и сотрудников, выполняющих стандартные операции, в значительной степени исследованы в экономической литературе. Несмотря на широкое обсуждение темы эффективного стимулирования работников творческого труда, однозначных ответов пока нет, хотя новаторы являются ключевыми участниками инновационных проектов, от результатов деятельности которых зависят харак-

теристики конструкторско-технологических инноваций.

В исследовательских подразделениях, выполняющих научно-технические разработки, в условиях, когда на начальной стадии разработок часто не имеется точного образа будущего результата и ясности относительно сроков его получения, резко возрастает значимость таких стимулов, как создание благоприятных условий для творчества и доверие руководителя к творческой части персонала. Доверие становится не только существенным стимулом к эффективной работе, но и важнейшей экономической категорией.

Эффективные отношения управления в части подготовки, принятия и реализации стратегических решений в области инноваций в настоящее время должны строиться уже не на жесткой нормативной основе и административном распорядительстве, а на профессиональном прогнозе, доверии, поддержке и развитии творческой атмосферы. Основным ресурс новаторов – знания и навыки их практического применения. Это сугубо личный ресурс, который может быть использован на благо организации, иными словами, является лишь потенциальным ресурсом. Именно поэтому особое значение приобретает формирование у работников творческого труда так называемого мотива отождествления целей. Данный мотив “работает”, когда сотрудник отождествляет свои цели и цели организации и ощущает комфорт от деятельности. Мотив отождествления целей формируется постепенно и в конечном итоге способствует эффективному применению знаний, способностей и навыков разработчиков для достижения целей компании. Таким образом, первоочередным в отношении новаторов должно быть стимулирование путем создания комфортных организационных, технических и социально-психологических условий их работы.

Особо следует отметить, что в научно-исследовательских подразделениях компании целесообразна постоянная работа по совершенствованию корпоративной культуры, поддержанию и развитию атмосферы взаимоуважения и взаимопомощи, восприятия творческих идей и терпимости к творческим неудачам. Как показали исследования<sup>11</sup>, немаловажным, но лишь второстепенным средством по силе влияния на появление новых разработок служит экономическое стимулирование новаторов. Оно часто воспринимается не как импульс для “рождения” новой идеи, а как заслуженная оценка полученного результата. Но при этом следует иметь в виду, что заниженная оценка такого результата “сегодня” (по сравнению с ожиданиями новаторов) может

оказаться демотивирующим фактором для их творческой активности “завтра”. Таким образом, можно выделить две основных формы стимулирования работников творческого труда. Первая связана с созданием благоприятных условий для творческой деятельности разработчиков (с надлежащим оборудованием рабочих мест, информационным обеспечением, созданием творческой корпоративной культуры и т. п.). Вторая форма предполагает стимулирование творческой активности и повышение квалификации разработчиков посредством установления четкой зависимости размеров их заработной платы от уровня профессиональных компетенций и результатов инновационной деятельности.

Как отмечалось выше, инновационная деятельность включает не только разработку новшеств, но и их внедрение в практику, что в случае успеха и превращает эти новшества в инновации. Поэтому, говоря о стимулировании новаторов, нельзя забывать о стимулировании всех других категорий работников, занятых в реализации проектов, использовании конструкторских разработок и технологий. Следовательно, для развития бизнеса инновационной компании, достижения ее стратегических и тактических целей необходимы эффективная организация и стимулирование деятельности персонала не только в разрезе отдельных инновационных циклов, но и в рамках жизненных циклов изделий (технологий) в целом.

Инновационные процессы системны по своей природе: продуктовые, технологические, маркетинговые и организационные инновации нельзя отделять друг от друга. Это значит, что на смену ситуативному управлению приходит стратегическое, системное управление. Только оно способно перевести экономику на инновационный путь развития.

<sup>1</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. Москва, 2004.

<sup>2</sup> Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу : [утв. Президентом РФ 30 марта 2002 г. □ Пр-576]. URL: <http://base.garant.ru/12127915/#ixzz470ZEQtql>.

<sup>3</sup> Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года : [утв. Правительством РФ 5 авг. 2005 г. □ 2473п-П7]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_91912](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91912).

<sup>4</sup> Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года : [утв. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол от 15 февр. 2006 г. □ 1)]. URL: <http://base.consultant.ru/cons/CGI/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=101907>.

<sup>5</sup> Петров В.М., Маслов А.Н. Управление инновационным предприятием : Вопросы теории и практики. Санкт-Петербург, 2011.

<sup>6</sup> См.: Азимица Е.В., Андреев В.Н. Организация управления хозяйственными системами / под общ. ред. В. Н. Андреева. Санкт-Петербург, 2011; Прогнозирование перспектив технологической модернизации экономики России : коллективная монография / А.Г. Гранберг [и др.]; отв. ред. В.В. Ивантер, Н.И. Комков. Москва, 2010.

<sup>7</sup> КПМГ представляет глобальный обзор инновационных технологий. URL: <http://www.kpmg.com/ru/ru/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/kpmg-publishes-global-innovative-technology-survey.aspx>.

<sup>8</sup> See: Schumpeter J. (1961) *The Theory of Economic Development*. Reprint. New York. Idem (1976) *Capitalism, Socialism and Democracy* (5th ed.). New York; London; Loury G. (1979) Market Structure and Innovation. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 93, 3, pp. 395-410.

<sup>9</sup> Иванов Д.С., Кузык М.Г., Симачев Ю.В. Стимулирование инновационной деятельности российских производственных компаний: возможности и ограничения // Форсайт. 2012. Т. 6, □ 2. URL: <http://innovation.gov.ru/sites/default/files/documents/2014/25315/3921.pdf>.

<sup>10</sup> Петров В.М., Маслов А.Н. Указ. соч.

<sup>11</sup> Иванов Д.С., Кузык М.Г., Симачев Ю.В. Указ. соч.

Поступила в редакцию 06.03.2016 г.