

функционирования энергопредприятий.

В результате таких изменений в структуре энергетического рынка перед его субъектами встанут две важнейшие задачи:

- адаптация к условиям неопределенности маркетинговой среды;
- удержание имеющихся и завоевание новых потребителей путем создания собственных конкурентных преимуществ.

*Зубик Д.В.
БГЭУ (Минск)*

КОНЦЕПЦИИ ПОСТРОЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ

При создании инновационных систем на предприятиях основополагающим является выбор концепции инновации, ответ на вопрос, что на данном предприятии будет считаться новшеством. Все последующие действия, анализ значимых ситуационных факторов, принятие и выполнение инновационной стратегии являются результатом этого выбора.

Сформулируем распространенные понятия инноваций и основанные на них подходы инновационного менеджмента.

Инновация - коммерциализация изобретения путем вывода его на рынок. Данный маркетинговый подход рассматривает как новшества все, имеющее непосредственное отношение к распространению на рынке нового товара. Эффективная разработка новых товаров основывается на создании и развитии культуры инноваций, эффективной организации самого процесса разработки новых товаров и управлении этим процессом.

Становлению инновационной культуры способствуют следующие отношения и действия руководства:

- терпимое отношение к неудачам;
- предоставление свободы подчиненным в работе над проектом;
- умение быть доступным;
- способность преодолеть «внутреннего цензора»;
- предоставление необходимых ресурсов;
- разъяснение сотрудникам роли и важности инноваций;
- достойное вознаграждение успеха.

В организации и управлении процессом разработки новых товаров приоритетным направлением является устранение противоречий и барьеров между специалистами по маркетингу и разработчиками, совместная плодотворная работа этих подразделений и развитие неформальных контактов.

Инновация - абсолютная новинка, принципиальное отличие от уже созданного. Это определение Шумпетера противопоставляет инновации и рационализации, инновационные системы и системы непрерывных улучшений продуктов и процессов (СНУПП), основанных на Kaizen-принципах.

Продукты творчества СНУПП классифицируются следующим образом:

- простейшие идеи;
- предложения по организационным улучшениям;
- прямые обращения к высшему руководству;

- предложения по разработке новых продуктов;
- предложения по новым сферам деятельности.

Основной вид преимущества - в области издержек.

Вместе с тем в деятельности предприятия важны как нестандартные идеи, так и незначительные улучшения. Первоочередной задачей является объединение потенциалов СНУПП и инновационного менеджмента, двух систем производства информационного ресурса.

Действительно, предприятие, даже добившись впечатляющего успеха с помощью масштабного новшества, вряд ли долго продержится в лидерах без постоянной защиты (улучшения) своих позиций. Процесс непрерывных улучшений требует от сотрудника способностей, которые можно приобрести лишь непрерывно совершенствуясь. Аналогичное требование выдвигает и АРИЗ-ТРИЗ, одна из успешных технологий творчества.

Одним из вариантов реализации может быть построение гибридной системы на основе СНУПП с включением инновационной подсистемы. Главная проблема при этом - как выделить ценную идею из большого потока предложений и обеспечить объективность при ее рассмотрении - может быть решена методами кластерного анализа с использованием следующих параметров: планируемый эффект, сфера применения, разрешение противоречия, новизна и оригинальность, степень влияния на внутреннюю и внешнюю среду, улучшение качества, эргономичность, соответствие стратегическим целям предприятия, ресурсные затраты, срок реализации. В результате идея будет с высокой степенью достоверности отнесена либо к инновациям, либо к предложениям по улучшению с дальнейшим прохождением по соответствующим контурам принятия решений.

Инновация - любое изменение во внутренней структуре организации, переход от предыдущего к новому состоянию. При данном подходе инновации классифицируются по степени важности:

- самовольные дегенеративные изменения (отрицательная степень) - элементы самоорганизуются со своей средой, источником является пассивность персонала;
- регенерационные изменения (0-я степень), которые возвращают систему в первоначальное состояние, обновляют качества и связи;
- простые количественные изменения (1-я степень);
- простые организационные изменения (2-я степень);
- качественные изменения (степень 3 и выше).

В результате качественных изменений увеличивается соотношение «производственных» качеств к «непроизводственным», процессы и системы приближаются к идеальным. Можно выделить следующие качественные изменения:

- адаптация качества элемента и его связей по отношению к качествам остальных элементов и связей (3-я степень);
- частичное функциональное изменение или возникновение нового варианта (4-я степень);
- изменение всех свойств (параметров, функций) элементов (5-я степень);

- изменение концепции функционирования исходных элементов (6-я степень);
- изменение исходного принципа (7-я степень).

По аналогии с концепцией TQM можно говорить о всеобщем менеджменте инноваций. Инновации седьмой степени вызывают волны инноваций четвертой - шестой степеней.

Основными направлениями менеджмента должны стать децентрализация, решительное делегирование полномочий и построение доверия через корпоративную культуру. В последнем случае наиболее важными действиями являются:

- формирование общего видения конкурентной реальности;
- выработка и распространение корпоративных ценностей и принципов;
- формирование личных отношений между различными уровнями и группами;
- поощрение культуры риска и экспериментирования;
- наглядная демонстрация убедительных символов доверия.

Стратегическим инструментом менеджера может служить т.н. «пирамида инноваций», в которой положение на вертикальной оси зависит от степени инновации или суммы приносимого дохода (убытка - в случае отрицательных изменений), а на горизонтальной оси регистрируется количество соответствующих инноваций за определенный период времени.

Каждая из рассмотренных концепций инновационных систем имеет право на жизнь, свои достоинства и недостатки. При этом необходимо осознавать, что сделанный выбор определит всю дальнейшую последовательность действий, систему менеджмента, успех и позиции на рынке, и следует относиться к нему со всей серьезностью.

*Игнатъева И. Л.
БГЭУ (Минск)*

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКА В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА БЛАГ И УСЛУГ

Тенденции в восприятии человека в производстве благ и услуг отражают повышение его роли в достижении конкурентных преимуществ предприятия. Одним из актуальных вопросов является развитие работников. Содержание развития работника зависит от позиции, в которой он находится. Человек в процессе производства благ и услуг может рассматриваться в одной из трех позиций: кадры, персонал, человеческие ресурсы.

Под кадрами понимаются постоянные работники предприятий, учреждений, организаций или состав работников той или иной отрасли деятельности, производства, прошедших предварительную подготовку. Категория «кадры» акцентирует внимание на экономических и социально-демографических характеристиках работников.

Категория «персонал» расширяет восприятие человека в производстве благ и услуг. Данная категория учитывает психологические и индивидуально-