

**Б.Д. СЕМЕНОВ**

---

*МОДЕЛЬ ЯПОНСКОГО КОРПОРАЦИОННОГО  
ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА*

---

Высокие темпы развития экономики Японии последней трети XX века заставляют тщательно изучать японский опыт в различных областях, в

---

*Борис Дмитриевич СЕМЕНОВ, кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления БГЭУ*

том числе корпоративный инновационный менеджмент. Принципиальной особенностью инновационного менеджмента в Японии является быстрое реагирование на новые условия конкуренции и способность сконцентрировать все усилия на производстве нового продукта.

Однако инновационный менеджмент, несмотря на определенную обязанность, отличается своими подходами в зависимости от специфики фирм, его использующих. В приведенной таблице обобщаются основные принципы нескольких идеологий корпоративного инновационного менеджмента.

Каждая из рассмотренных моделей подчеркивает одну или несколько специфических характеристик инновационного менеджмента в фирмах Японии. Эта специфика определяется областью деятельности фирмы, ее размерами, спецификой концепции управления фирмой в целом, связью с правительственными органами и некоторыми другими.

В целом обзор этих моделей позволяет сделать вывод о многообразии путей решения проблем инновационного менеджмента. Однако многие исследователи сходятся в том, что японскому корпоративному инновационному менеджменту присуще больше общих черт, чем специфических.

Во-первых, японский инновационный менеджмент ориентируется на инновации, способные порождать новые инновации. Это значит, что разработанная новая технология, например, может быть использована во многих областях за счет дополнительных исследований ее основных элементов и системы в целом.

Во-вторых, для японского инновационного менеджмента характерна кооперация нескольких фирм, занимающихся исследованиями в различных областях. Это сокращает время на разработку инноваций, имеющей сложную технологию. Такое сотрудничество получило название стратегического союза.

В-третьих, в основе инновации любой японской фирмы лежит слияние и взаимопроникновение различных идей, знаний, технологий, одновременная разработка всех аспектов и стадий создания инноваций в различных подразделениях фирмы способствует сокращению времени от начала до серийного выпуска нового товара.

В-четвертых, большая часть инноваций японских фирм — это результат слияния исследований в совершенно различных областях. Перекрещивание идей из различных областей знаний и исследований, перекрещивание и совмещение различных концепций, конструкций, схем — все это приводит к возникновению новых идей и новых альтернатив.

В-пятых, важной чертой японского инновационного менеджмента является быстрое распространение разработанной инновации в различные сферы хозяйства. Организуются специальные дополнительные исследовательские коллективы для усовершенствования и расширения возможностей практического использования созданной инновации.

В-шестых, японские фирмы придают очень большое значение связям со всеми внешними организациями, что позволяет им сократить расходы и время на исследования как технических, так и коммерческих аспектов будущей инновации. Кроме того, японский инновационный менеджмент ориентирован на такое сотрудничество с государством, что позволяет получать от него выгодные заказы и льготы.

В-седьмых, одним из важнейших факторов успеха инновационной деятельности японских фирм является высокая техническая, научная оснащенность подразделений, занимающихся разработкой инноваций. Это касается интенсивного использования соответствующих технических средств, а также высококвалифицированных кадров, на подготовку которых фирмы не жалеют средств. Все это вместе организуется и объединя-

ется таким образом, чтобы фирма имела возможность работать над инновациями в долгосрочной перспективе.

Выдающимися достижениями в области инноваций в последние годы, характеризующими эффективность современного японского инновационного менеджмента, явились разработка мобильного приемника спутникового радиовещания компанией "Ниппон Стал" совместно с компанией "Яджи Антена Лимиид", новая технология передачи изображения на керамических материалах компаниями "Фудзи Фото Фиям" и "Инакс Корпорейшин", диагностические системы, основанные на искусственном интеллекте, предложенные компаниями "Ниппон Стал" и "Хитачи".

Компания "Ниппон Стал" совместно с рядом исследовательских организаций создала первый прототип приемника спутникового радиовещания в 1988 году на базе трехгодичных исследований контрольной техники, проводимых в фирме.

Затем совместно с компанией "Яджи Антенна Лимитид" был создан мобильный (переносной) приемник, позволяющий принимать спутниковое радиовещание, находясь на кораблях, в автомобилях, поездах и в других видах транспорта. В создании такого приемника были объединены последние достижения в области электроники и в технологии изготовления самих приемных устройств. Приемник представляет собой микропроцессорную систему, довольно простую в обращении.

Быстроту создания и коммерческий успех инновации обеспечили также такие черты инновационного менеджмента фирмы как:

- большая предварительная исследовательская работа (3 года) в области приборостроения;
- изучение разных сторон проблемы в подразделениях фирмы, что способствовало скорейшему созданию инновации;
- объединение в разработках различных технологических идей;
- совместные исследовательские работы в различных сферах технологии инноваций.

"Ниппон Стал Корпорейшин" была одна из первых производящих сталь фирм, применила искусственный интеллект для операционного контроля в сталелитейных печах. Система контроля, основанная на искусственном интеллекте, была создана совместными усилиями двух корпораций, "Ниппон Стал" и "Хитачи", в 1984 году; в доменных печах она была применена, начиная с декабря 1986 года.

Эта система состоит из компьютерного процессора для обработки большого числа данных и компьютера для вывода информации. Затем фирма использовала эту систему ив других видах контроля, например, за работой вращающихся мельниц.

"Ниппон Стал" совместно с "Андрицу Корпорейшин" в начале 90-х годов разработали контрольно-экспортную систему под название "Сове", которая, используя искусственный интеллект, способна легко диагностировать неполадки, возникающие в процессе работы таких механизмов, как насосы, зубчатые передачи и т.д. В этой системе произошло слияние двух видов исследований и знаний: "Андрицу" обладает большими познаниями в области искусственного интеллекта, а "Ниппон Стал" специализируется на исследовании проблем контроля. Получился высокоэффективный прибор с большим диапазоном выполняемых операций.

Процесс создания инновации, таким образом, подтверждает специфические характеристики японского инновационного менеджмента: широкие исследования проблемы (части проблемы) внутри фирмы; накопление большого числа знаний по проблеме; совместная с другими организациями разработка технологии; слияние результатов исследований различных фирм в различных областях; быстрое промышленное производство инновации.

## Основные принципы японского корпоративного инновационного менеджмента

Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5	Модель 6
1. Большое число исполнителей-исследователей	1. Широкий диапазон исследовательских и конструкторских работ	1. Координация посредством развитых горизонтальных связей	1. Концентрация усилий на изучение всех сторон проблемы	1. Поиск инноваций путем слияния и взаимопроникновения различных технологий	1. Тесная связь с правительственными структурами
2. Ориентация на инновации, отражающие специфику фирмы	2. Использование инноваций в большей степени в гражданских областях	2. Полуавтономное принятие решений	2. Создание информационных систем данных о технических и рыночных характеристиках будущей инновации	2. Постоянное совершенствование продукта на всех стадиях технологического цикла	2. Ориентация на государственные заказы, субсидии
3. Опора на длительные связи (экономические и социальные) между партнерами инновационного процесса	3. Развитая исследовательская работа в области прогноза	3. Финансовый контроль со стороны банков	3. Узаконивайте проводимых исследований внутри фирмы	3- Использование апробированных, надежных идей	3. Использование государственных информационных каналов и услуг
4. Интенсивный обмен информацией с поставщиками, потребителями, дочерними фирмами, продавцами	4. Контроль качества	4. Ориентация на существующие исследовательские подразделения	4. Создание механизма поддержки инноваций		
5. Одновременная работа над идеями на разных стадиях	5. Стандартизация и массовое производство	5. Слабое использование программно-целевого управления			
6. Одновременная работа над идеями на разных стадиях		6. Разумная кооперация с фирмами-партнерами			

Новая технология передачи изображения на постоянной, нестираемой основе из керамических материалов разработана совместно компаниями "Фудзи Фото Фиям" (самая большая компания в Японии) и "Инакс Корпорейшин" (один из главных производителей керамических изразцов и санитарной посуды). Изображения на керамике не уничтожаются и не исчезают, даже если они помещены на открытом воздухе или попадают в горящую печь. Изображения не подвергаются изнашиванию. Время от начала разработки инновации до ее запуска в производство оказалось очень коротким благодаря интеграции результатов двух базисных исследований двух корпораций. Эта инновация обладает большими возможностями и может быть использована при необходимых доработках во многих областях производства и услуг.

В основе инновации любой японской фирмы лежит слияние и взаимопроникновение различных идей, технологий, знаний, сведений и систем.

Одновременная разработка всех аспектов и стадий создания инновации (в различных подразделениях фирмы) способствует сокращению времени от начала до промышленного выпуска нового товара.

Большая часть инноваций японских фирм — это результат слияния исследований в совершенно различных областях.

Чрезвычайно важной чертой японского инновационного менеджмента является быстрое распространение разработанной инновации в различных сферы хозяйства. Организуются специальные дополнительные исследовательские коллективы для усовершенствования и расширения возможностей практического использования созданной инновации.

Японские фирмы придают очень большое значение связям со всеми внешними организациями, что позволяет им сократить расходы на исследование как технических, так и коммерческих аспектов будущей инновации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Инновационный менеджмент. Минск, БГЭУ, 1997.
2. B. Bowonder, T. Miyake. Management. Vol. 22, № 4, October, 1992.