

УПРАВЛЕНИЕ ИДЕЯМИ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Инновации начинаются с идеи. Идеи могут иметь свое начало во внутренней среде системы управления или прийти извне, например от рынка. Для того чтобы отобрать и внедрить успешную идею, то есть осуществить инновацию и начать получать прибыль, необходимо осуществить ряд действий, достаточно длительных по времени и непростых для исполнения. И если на выходе идея окажется неудачной, или будет реализована недостаточно эффективно, вместо ожидаемой прибыли предприятие потерпит значительные убытки. Поэтому для любого инновационного активного предприятия, то есть для предприятия постоянно изменяющегося, необходимо выстраивать эффективную систему управления идеями.

Предложение большого числа «креативных» идей и их внедрение – это не одно и то же. Основная задача построения системы управления идеями состоит в том, чтобы обеспечить творческий подход сотрудников к выдвижению идей, но в контексте реальных условий деятельности предприятия, его проблем, целей. Инновации должны стать нормой. По мнению Крейга Уайнетта (директор по развитию Проктер энд Гэмбл), отделение инноваций от основного направления деятельности может привести к отсутствию контакта между творческими сотрудниками и руководством [3]. Если новаторов будут поддерживать, инновации станут продуктивным элементом повседневного функционирования.

Сформированы следующие принципы для создания системы управления идеями:

1. Постоянный анализ того, как происходит генерация и отбор идей в настоящий момент.
2. Все сотрудники должны быть задействованы в генерации идей.
3. Один или несколько сотрудников (в зависимости от размера предприятия и его конкурентного поведения на рынке – виолент, патисент, эксплерент или коммутант) должны управлять системой в данный момент времени. Периодически ответственные сотрудники могут меняться, если есть такая возможность.
4. Ответственные сотрудники также должны заниматься привлечением идей из внешней среды предприятия.
5. Система должна реагировать на все выдвинутые идеи, независимо от того будут ли они приняты к реализации или нет.
6. Для отбора идей формируется экспертная группа.
7. Сотрудник, выдвинувший идею, должен быть вовлечен в процесс ее внедрения и реализации насколько это возможно.

Первым шагом будет программа порядка сбора и учета идей. Сотрудников необходимо мотивировать уделять внимание различным направлениям функционирования предприятия и не принимать сложившееся положение вещей, как «незыблемую данность». Это укрепляет «философию постоянных улучшений» на предприятии и способствует развитию инновационного мышления [4]. Идея могут касаться различных сфер деятельности предприятия, однако иногда необходимо определить ключевые области, в которых предприятие намерено сделать изменения в данный момент. Предложения должны поступать от всех сотрудников, а не только от «ответственной иници-

ативной группы». Каждый сотрудник может быть незаменим в процессе генерации идей, ведь его деятельность связана с определенными функциями. В случае дальнейшего принятия идеи, сотрудник, выдвинувший ее, должен быть причастен к процессу внедрения. Это необходимо для понимания того факта, что с выдвижением идеи процесс ее реализации только начинается. Осознавая свою ответственность, сотрудники будут учитывать реальную ситуацию при выдвижении идей. Такой подход к учету предложений на практике скорее всего приведет к уменьшению «творческого» процесса, но эффективность идеи можно доказать только ее внедрением. Для устранения такого побочного эффекта, можно проводить «мозговые штурмы» внутри отделов или небольших групп сотрудников и исключить анализ и критику на первоначальном этапе «зарождения» идей. Во время генерации идей необходимо руководствоваться дивергентным мышлением, то есть задавать вопросы «Что есть в этом хорошего?» и «Как это можно использовать?» [4].

Типичные ошибки на этапе генерации идей:

1. Неправильная формулировка проблемы.
2. Критика идей.
3. Прекращение генерации идей при появлении первой хорошей идеи.
4. Следование минимым правилам при генерации идей.

После того как сгенерировано достаточное количество идей, на стадии отбора следует перейти к конвергентному подходу и задавать вопросы «Где здесь ошибка?» и «Почему это не будет работать?». Отбор идей можно осуществлять регулярно в определенный период времени или по завершению «мозгового штурма» направленного, например, на решение какой-то конкретной задачи. На первой стадии отбора «отсеиваются» фантастические, очевидно нереализуемые идеи. Тем не менее, их нельзя игнорировать на стадии генерации идей, так как они способствуют «освобождению» творческого мышления и побуждают анализировать проблему или задачу с различных сторон. Отбор идей может осуществляться группой экспертов, которая формируется из сотрудников различных отделов или, как было сказано выше, из привлеченных экспертов. Состав группы постоянно меняется. При решении конкретной задачи, экспертная группа может быть сформирована из наиболее компетентных сотрудников в этой области.

Следующим шагом проводится распределение идей в «Матрице категорий идей» (рис. 1). По вертикали и по горизонтали устанавливаются показатели наиболее важные для предприятия в данный момент. Это может быть уровень рентабельности по отношению ко времени реализации, рентабельность по отношению к социальной ответственности предприятия или любые другие актуальные для данного конкретного предприятия показатели. Предварительно можно провести отбор этих показателей, путем ранжирования их значимости. По горизонтали – чем выше уровень показателя, тем эффективнее это для предприятия, а по вертикали наоборот – чем больше значение показателя, тем меньше его эффективность. На рисунке 1, в качестве примера, по вертикальной оси авторами выбрана рентабельность идеи, то есть отношение затрат на ее реализацию к полученной прибыли, по горизонтали – время реализации. Авторы также считают, что при распределении идей по категориям необходим максимально критичный подход. Расчет рентабельности является приблизительным, при этом анализируется наиболее пессимистичный прогноз. То есть исходить необходимо из максимально возможных затрат и минимально ожидаемой прибыли. Следует отметить, что идеи, реализация которых требует слишком крупных инвестиций для предприятия в данный момент, относятся к нереализуемым идеям и «отсеиваются» на первоначаль-

ном этапе (не смотря на высокий уровень рентабельности) и уже не анализируются на этапе распределения в «Матрице категорий идей». Аналогичным образом рассчитывается и время на реализацию идеи – самое максимальное. Отход от пессимистичного анализа может быть сделан в том случае, если идея проста в реализации и не требует крупных инвестиций, а ее реализация станет мотивирующим фактором для сотрудников (побудит их продолжать генерировать идеи) или для укрепления лояльности клиентов.



Рис. 1 Матрица категорий идей

Идеи категории А – идеи с высоким уровнем рентабельности и быстротой реализации. Такие идеи следует внедрять как можно быстрее, чтобы сохранять и укреплять инновационный климат предприятия и обеспечивать его развитие.

Идеи категории В – высокий уровень рентабельности, но долгий срок реализации. Как правило, такие идеи следует внедрять по очереди после идей категории А.

Идеи категории С – низкий уровень рентабельности при скорости реализации. Такие идеи можно охарактеризовать как «идеи для доработки». Они требуют дополнительного анализа и переосмысления. Возможно, их реализация будет эффективна для предприятия с позиции других показателей (например, социальной ориентации предприятия).

Идеи категории D – низкий уровень рентабельности и долгий срок реализации. Такие идеи следует поместить в архив. В данный момент их ценность невелика. Но при изменении условий внешней или внутренней среды предприятия они могут оказаться эффективными.

На завершающем этапе анализа идей экспертная группа определяет очередность их реализации и передает на рассмотрение ответственным лицам. Уровень ответственности зависит от масштаба идеи. Соответственно некоторые идеи могут быть переданы сразу на реализацию, а некоторые требуют согласования с высшим руководством и четкого плана внедрения.

Система управления идеями на предприятии – это первоначальный этап сложного инновационного процесса. Если система эффективно функционирует на предприятии и интегрирована в его деятельность, то вероятность внедрения «неудачных» идей существенно снижается. При этом следует отметить, что не всегда неудачи при реали-

зации инноваций являются результатом неэффективного менеджмента. Причиной этого может быть множество факторов, в том числе значительные изменения во внешней среде предприятия. Система управления идеями – это необходимый элемент в системе управления предприятием, осуществляющим инновационную деятельность.

Список использованных источников

1. Зинов В.Г., Вовк Д.Н. Инновационный бизнес: практика передачи технологий: учеб. пособие. - М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. - 220 с.
2. Зинов В.Г., Лебедева Т.Я., Цыганов С.А. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами. - М.: Издательство «Дело» РАНХиГС, 2011. - 248 с.
3. Инновации в бизнесе: сборник статей. Издательство Harvard Business Review (серия «Идеи, которые работают»). Пер. англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 189 с.
4. Прагер Чарльз, Гандри Лайза Как создавать инновации. - М.: Солон-Пресс, 2012. - 96 с.
5. Такер Роберт Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний/ Пер.с англ.. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 240 с.

*Говзич В.Г. к.ю.н., доцент, «Консалтторгцентр»
УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ РИСКАМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Важной проблемой для республики является создание на ее территории действенного механизма венчурного финансирования рискованных инновационных проектов, которое можно охарактеризовать как финансирование профессиональными инвестиционными (венчурными) фондами, созданными за счет капитала инвесторов – юридических и физических лиц, инновационных предприятий, инновационных проектов, с конечной целью получения высокого дохода.

При осуществлении инвестиций венчурный инвестор подвергает себя двум основным видам рисков: риску потери деловой репутации и финансовому риску. Риск потери деловой репутации заключается в том, что при многократном инвестировании в неудачные проекты у венчурного инвестора могут возникнуть сложности при следующем сборе средств в новый венчурный фонд. Он потеряет доверие других соинвесторов-партнеров, а также свою репутацию в венчурном сообществе.

В свою очередь, финансовый риск венчурного инвестора целесообразно разделить на две группы: систематические риски, обусловленные неуправляемыми внешними факторами, такими как смена политической и экономической ситуации в стране и в мире, природные катастрофы и т.д., и несистематические, вызванные внутренними управляемыми факторами.

Систематические риски характерны для всех субъектов экономики, участников инвестиционной деятельности, в том числе и для венчурных инвесторов. Данная группа рисков не зависит от деятельности венчурного инвестора, и он не может существенно влиять на них в процессе инвестиционной деятельности, но должен предвидеть и учитывать их.