

**В.А. Левизов**

## **ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

**Владислав Александрович Левизов** – профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, г. Гатчина; **e-mail: kaf-mark@gief.ru**.

*Обеспечение инновационного развития служит основой успеха современных организаций. Однако в Российской Федерации данное направление экономической деятельности сталкивается с целым рядом проблем. Автором проанализирован зарубежный опыт управления созданием инноваций. Особое внимание уделяется рассмотрению особенностей создания цифровых инноваций. Уточнена классификация принципов инновационного менеджмента. Исследованы аспекты организации деятельности межфункциональных команд при создании инноваций.*

**Ключевые слова:** инновации; инновационный менеджмент; инновационные экосистемы; цифровизация экономики; краудсорсинг.

**V.A. Levizov**

## **FEATURES OF INNOVATION MANAGEMENT UNDER DIGITALIZATION OF ECONOMY**

**Vladislav Levizov** – professor, the Department of Management and Marketing, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Gatchina; **e-mail: kaf-mark@gief.ru**.

*Ensuring innovation development is the basis for the success of modern organizations. However, in the Russian Federation, this direction of economic activity faces a number of problems. We analyze the international experience of managing the creation of innovations. Special attention is paid to creating digital innovations. The classification of innovation management principles is specified. Certain aspects of organizing cross-functional teams when creating innovations are investigated.*

**Keywords:** innovation; innovation management; innovation ecosystems; digitalization of the economy; crowdsourcing.

В современной литературе по менеджменту значительное внимание уделяется эффективному управлению инновациями. Успешное развитие предприятий требует наличия инновационной организационной культуры, что является одной из важнейших задач современных руководителей. Создание инноваций тесно связано с управлением знаниями. В условиях формирующейся экономики знаний для сохранения конкурентоспособности предприятия должны непрерывно создавать инновации. Таким образом, организации и государства должны стремиться к созданию

новых знаний для повышения благосостояния населения и ускорения темпов экономического роста. Быстрое развитие информационных технологий облегчает создание и передачу новых знаний, что ведёт к усилению конкурентной борьбы на рынках за счёт разработки новых товаров и услуг. Одним из первых учёных, обративших внимание на важность инновации для экономического развития был Й. Шумпетер. В настоящее время специалисты в данной области отмечают важность превращения предприятия в обучающуюся организацию для обеспечения непрерывности разра-

ботки инноваций.

Г. Амблер сформулировал следующие принципы менеджмента инноваций: применение системного подхода, наличие высокого уровня мотивации, создание условий для личного общения инноваторов, поощрение любознательности, использование различий для создания совместного блага [4]. С точки зрения автора, необходимо уточнить данную классификацию на основе включения в неё принципа управления взаимоотношениями с партнёрами по инновационной экосистеме, так как всё больше инноваций создается на основе взаимодействия с другими предприятиями и организациями.

Так как темпы изменений ускоряются, организации должны постоянно совершенствовать свою деятельность. Для формирования инноваций необходим поиск новых идей. В данных целях могут использоваться проведение научно-исследовательских и опытно конструкторских разработок, а также анализ деятельности конкурентов и изменений в предпочтениях клиентов. Не менее сложной проблемой является отбор лучших вариантов, затем происходит внедрение инновации в деятельность организации. Управление инновационной деятельностью связано с высоким уровнем риска и сталкивается с большим количеством сложных проблем. Во многом результативность любой деятельности определяется способностью руководителя осуществлять эффективное планирование в соответствующей области деятельности. Также важно обеспечить соответствие организационной культуры и структуры предприятия разработанной инновационной стратегии. Как правило для формирования инноваций создаются межфункциональные команды. В настоящее время значительное внимание специалистами в области инновационного менеджмента уделяется применению краудсорсинга.

Наиболее часто для проведения краудсорсинга применяются различные типы конкурсов. Предприятию следует определить проблему, которую нужно решить, сформировать денежный приз, а также использовать различные коммуникационные каналы для привлечения целевой ауди-

тории. Данный инструмент лучше всего подходит в условиях, когда не является очевидным, какие компетенции и знания необходимы для решения проблемы. Как правило вышеназванный инструмент используется при решении принципиально новых и сложных проблем, либо при необходимости поиска дизайнерских решений. В настоящее время существует целый ряд бизнес-платформ, проводящих краудсорсинговые соревнования. При формулировании условия конкурса необходимо обеспечить сохранение коммерческой тайны.

Зачастую крупные корпорации прибегают к использованию услуг различных онлайн-сообществ, специализирующихся в конкретной области деятельности. Основные усилия при этом, как правило, направляются на улучшение координации деятельности данных сообществ. В некоторых случаях корпорации создают самостоятельно подобные сообщества для решения необходимых им задач.

Ещё одним вариантом является привлечение независимых предприятий для создания дополнительных товаров и услуг, обеспечивающих повышение удовлетворённости клиентов

Несмотря на значительное внимание, уделяемое в научной литературе менеджменту инноваций, на практике данный вид деятельности, особенно на крупных предприятиях, зачастую характеризуются низкой эффективностью. R. Kanter выделяет следующие основные виды ошибок при создании инноваций: стратегические, процессные, структурные, связанные с недостаточным уровнем квалификации работников [2].

Любой руководитель надеется на создание радикальных инноваций, которые способны значительно повысить финансовые результаты предприятия. Однако следует учитывать, что подобные инновации требуют значительных инвестиций при высоком уровне риска. В противном случае внимание высших менеджеров будет сосредоточено на быстром достижении финансовых результатов на основе внедрения инкрементальных улучшений. Зачастую особое внимание уделяется деятельности подразделений, занимающихся на-

учно-исследовательской деятельностью, что сопровождается игнорированием изменений в предпочтениях существующих и потенциальных клиентов, а также предложений работников предприятия, которые взаимодействуют с потребителями.

Так как крупное предприятие характеризуется наличием многоуровневых бюрократических структур, управление проведением изменений в подобных организациях сталкивается с большим количеством барьеров. Крупные корпорации хорошо приспособлены для управления существующим видом бизнеса, а не внедрением инноваций. Поэтому применяемые методы организации, планирования, финансирования и мониторинга исполнения не адекватны для управления процессом разработки и внедрения инноваций. Также очевидной является необходимость коренных изменений в системе ключевых показателей.

В связи с тем, что разработка инноваций требует коренного изменения стратегии, необходима соответствующая корректировка существующей организационной структуры. Чаще всего для управления созданием инноваций создаётся отдельное подразделение или предприятие.

В бюрократических структурах большая часть работников рассматривается как исполнители существующих инструкций, творческие качества которых не важны. Наибольшие проблемы возникают с необходимостью коренного преобразования существующей организационной культуры и организацией деятельности межфункциональных команд.

Также следует учитывать, что существующая система финансовых показателей была создана для предприятий, функционировавших в индустриальную эпоху. Новая система показателей для формирующейся экономики знаний всё ещё должна быть создана. Наиболее перспективной выглядит концепция создания «стратегических карт» [3].

Своё мнение о причинах недостаточной эффективности инновационного менеджмента в развитых странах имеет С. Christensen [1]. Прежде всего он полагает, что использование методики определения чистого приведённого дохода ведёт к

искажениям и ухудшает принятие решений при осуществлении инноваций. Данная методика основывается на предположении, что существующие доходы организации не будут изменяться под воздействием конкуренции в течение времени, тогда как отсутствие инвестиций в развитие организации обязательно приведёт к снижению её доходов. Кроме того, затруднительно осуществить прогноз доходов на длительную перспективу при организации инновационной деятельности. С точки зрения данного специалиста также слишком большое внимание уделяется роли краткосрочных финансовых показателей по сравнению с обеспечением долгосрочной конкурентоспособности фирмы.

Даже в большинстве крупных корпорации проекты одобряются, как правило, единственным представителем высшего руководства. Так как работа инновационных групп чаще всего требует нарушения существующих правил функционирования подразделений, их работа требует постоянного вмешательства со стороны высшего руководства, что ведёт к значительным потерям времени и ресурсов. По причине того, что проект связан с деятельностью представителя высшего руководства даже в случае неудачи, его прекращение является затруднительным. Так как неудачное завершение проекта может привести к ухудшению репутации представителя высшего руководства, подобные инновации, как правило, связаны с низким риском и предполагают быстрое получение значительных и прогнозируемых результатов.

Широкое применение информационных технологий коренным образом изменяет как общественные отношения, так и работу существующих рынков, что ведёт к размыванию отраслевых границ и возникновению новых бизнес-моделей. Влияние цифровизации особенно велико, т.к. она позволяет заместить даже труд высококвалифицированных работников, что ведёт к существенной экономии затрат. Ещё более важно, что внедрение цифровых технологий позволяет значительно повысить скорость реакции управленческой системы на ситуацию во внешней среде в условиях постоянного ускорения изменений. Кроме

того, значительные инвестиции в развитие информационных технологий позволяют постоянно снижать стоимость обработки информации. Так как происходит постоянно усиление специализации деятельности отдельных организаций, имеет место возникновение инновационных экосистем.

Под инновационной экосистемой понимается «совокупность организаций, видов деятельности и ресурсов, а также отношений между участниками экосистемы, которые играют важную роль в создании и внедрении инновации» [6]. Инновационные экосистемы помогают фирмам создавать большую ценность для клиентов, чем если бы они осуществляли свою деятельность самостоятельно. Однако деятельность инновационных экосистем сопровождается возникновением целого ряда рисков, т.к. результаты деятельности во многом зависят от эффективности работы партнёров.

На начальной стадии создания цифровой инновации необходимо исследовать тенденции развития технологий, а также потребностей клиентов. Важное внимание следует уделить особенностям поведения конкурентов как внутри отрасли, так и за её пределами. С точки зрения зарубежных специалистов для успеха цифровой инновации лучше сконцентрировать внимание на возникающих возможностях, вместо того чтобы ориентироваться на устранение существующих проблем.

Усиление кризисных явлений, повышение уровня политической и экономической нестабильности предъявляют новые требования к управлению инновациями. D. Rogers указывает на важность использования командного подхода при создании цифровых инноваций. С его точки зрения, данные команды должны обладать следующими характеристиками:

- небольшое количество участников;
- специализация работников команды в различных областях знаний;
- работа членов команды только над одним проектом;

- автономность;
- ответственность [5].

Вместо использования одного руководителя, входящего в состав высшего руководства организации для управления инновационным проектом, предлагается создать комитет по управлению проектом, который должен включать и представителей внешних организаций.

Так как в условиях неопределённости заранее нельзя предсказать, какие из идей обеспечат лучшие результаты, на предприятии должен быть разработан процесс по проверке инновационных идей с минимальными затратами. Одним из лучших подходов к тестированию новых идей является привлечение представителей целевой группы клиентов. Условия финансирования проектов должны пересматриваться ежемесячно для того, чтобы быстро закрыть не оправдавшие себя проекты либо значительно увеличить выделение средств на развитие идей, которые доказали свою жизнеспособность.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Christensen C., Kaufman S., Shih W.* Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things // *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. Issue 1. P. 98-105.
2. *Kanter R.* Innovation: The Classic Traps // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. Issue 11. P. 72-83.
3. *Kaplan R., Norton D.* Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
4. *Ramadani V., Gerguri S.* Innovations: Principles and Strategies // *Strategic Change*, 2011. Vol. 20. Issue 3-4. P. 106.
5. *Rogers D.* Rethinking Governance for Digital Innovation // *Sloan Management Review*, 2023. Vol. 65. Issue 1. P. 29-33.
6. *Ron A.* Match your innovation strategy to your innovation ecosystem // *Harvard Business Review*, 2006. Vol. 84. Issue 4. P. 98-107.