
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 005.21

О. И. Гарафонова, к.э.н., доцент**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД
ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
И ТЕХНОЛОГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА В ИННОВАЦИЯХ**

***Аннотация.** В статье рассмотрены особенности стратегических подходов известных лидеров-инноваторов в плане достижения успеха их компаний на основе управления изменениями в условиях внедрения инноваций.*

***Ключевые слова:** инновации, лидер инноваций, предпринимательство.*

О. I. Гарафонова, к.е.н., доцент**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ПРИ ФОРМУВАННІ
КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ТЕХНОЛОГІЯ ДОСЯГНЕННЯ
УСПІХУ В ІННОВАЦІЯХ**

***Анотація.** У статті розглянуто особливості здійснення стратегічних підходів видатних лідерів-інноваторів щодо досягнення успіху їхніх компаній на основі управління змінами в умовах впровадження інновацій.*

***Ключові слова:** інновації, лідер інновацій, підприємництво.*

O. I. Garafonova, candidate of economic sciences, associate professor**MANAGEMENT OF THE CHANGES: STRATEGIC APPROACH IN FORMATION
COMPETITIVENESS POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AND TECHNOLOGY
OF REACHING THE SUCCESS IN INNOVATION**

***Abstract.** The features of strategic approaches of well-known leaders-innovators are considered in the article in the plan of achievement of success of their companies on the basis of management changes in the conditions of introduction of innovations.*

***Keywords:** innovations, leader of innovations, enterprise.*

Актуальность темы исследования. Современной экономикой движут инновации. Причем лидерами на рынке становятся фирмы, которые вводят инновации быстрее конкурентов.

Инновации – это процесс преобразования знаний и идей в востребованную потребителем ценность. Потребитель может быть как внешним, так и внутренним. Инновационными могут быть как товары и услуги для внешних потребителей, так и технологии, бизнес-модели, стратегии, организационные структуры, и процессы, обеспечивающие инновационное развитие собственного бизнеса.

Инновации приводят к созданию потребительской ценности и повышению производительности, а следовательно, к росту бизнеса. Это свеча зажигания, благодаря которой люди и компании начинают движение к новым высотам. Без инноваций новые товары, новые услуги и новые бизнес-модели никогда бы не появились, и компании так и продолжали бы производить старые вещи старыми способами.

Управление инновациями требует специальных подходов. Если ты попробуешь управлять неопределенностями, присущими инновациям, используя те же самые инструменты и менталитет, которые используются для управления довольно четко определенными операциями, тебя ждет провал. Ты будешь постоянно удивляться тому, насколько сильно действительность отличается от прогнозов. Наиболее эффективно управлять неопределенностями, присущими инно-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ваціям, можно лишь с помощью динамического процесса обучения, строя новые гипотезы в ответ на новые неопределенности, тестируя их и создавая в результате новые знания.

Постановка проблемы. При управлении инновациями невозможно придерживаться одного плана, поскольку невозможно заранее предсказать все события и промежуточные результаты. Так что стань предприимчивым лидером – приступай к работе и к экспериментам, учишься и адаптируйся по мере продвижения вперед. Именно так и действуют успешные инноваторы: идут вперед, возвращаются, исследуют боковые пути, и потом снова идут вперед.

Итак, что делать руководителю, например, в аналитической моде изменений: **лидер изменений** - выбирает логику действий, чтобы достичь целей; **организация** - создает план изменений (иерархия задач изменений); **стиль планирования** - проект организационных изменений, который учитывает все задачи, связанные с набором мод изменений (например, анализ участников, создание видения, диагностику и т.д.).

Управление конфликтами - открытые дискуссии (влияющая мода изменений).

Анализ последних достижений и публикаций. Инновация как экономическая категория является объектом воздействия со стороны хозяйственного механизма. Последний воздействует как на процессы создания, реализации и продвижения инноваций, так и на экономические отношения, возникающие между продуцентами, продавцами и покупателями инноваций. Местом возникновения этих отношений является рынок.

Тема инноваций и инновационной деятельности исследована как отечественными, так и зарубежными учеными, такими как: В. Александрова, Ю. Бажал, А. Власова, Л. Водачек, О. Водачкова, Н. Гончарова, О. Кузьмин, О. Лапко, Д. Львов, А. Савченко, Й. Шумпетер, А. Яковлев и другие.

Однако проблема внедрения инноваций и управления при этом изменениями остается открытой.

Изложение основного материала. Основываясь на исследованиях, проведенных GE [2], можно выделить **8 секретов успеха динамично растущих фирм:**

1. Управляют процессами, а не людьми (фокусируются не на том, что они делают, а на том, как они делают).

2. Используют различные технологии (такие как построение карт процессов, бенчмаркинг) для создания культуры непрерывного улучшения процессов.

3. Создают непрерывно совершенствующуюся фирму (НСФ) и высоко ценят даже небольшие улучшения.

4. Измеряют успех деятельности по степени удовлетворения покупателя.

5. Выходят на рынок с новыми продуктами и услугами быстрее конкурентов.

6. Разрабатывают дизайн новых продуктов с учетом требований к максимальной эффективности их производства.

7. Создают не «купи-продай», а партнерские отношения как с поставщиками, так и с покупателями.

8. Создают стройное производство, избавляются от потерь и используют наиболее эффективные методы для управления запасами продукции.

Что же такое инновации? Инновации – это востребованные нововведения. **Создание инновации** – это прокладывание дороги через, казалось бы, непроходимые джунгли в лучшее будущее. Если, отказавшись от настоящего, люди с воодушевлением перешли в это будущее, значит ты создал инновацию. Если не захотели переходить, значит, не создал.

"Где-то в своей камере сидит начинающий предприниматель-инноватор, который отливает пулю с именем твоей фирмы на ней. Теперь у тебя есть только один выход – выстрелить первым. Ты должен быть более инновационным, чем все инноваторы", – сказал Гарри Хамел [1].

Американцы гораздо менее изобретательны, чем русские, но гораздо более инновационны. Почему? Потому что они более предприимчивы. Они даже простое изобретение превратят в супер-инновацию, а у нас редкие изобретения доползают до рынка, потому что катастрофически не хватает настоящих предпринимателей.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Возникает вопрос: что такое предпринимательство? **Предпринимательство** – это прежде всего образ мышления. Это – искусство нахождения прибыльных решений для найденных проблем. Каждый успешный предприниматель, каждый успешный бизнесмен был человеком, способным найти проблему и создать для нее решение быстрее всех остальных.

Основные черты характера предпринимателя:

- **мотивация и эмоции:** независимость в действиях, настрой на конкурентную борьбу, готовность принять брошенный вызов, создание богатства;
- **характеристики поведения:** настойчивость, настрой на победу, ориентация на четко поставленные цели, жажда достижений, ориентация на открывающиеся возможности, креативность, упорство в решении проблем, готовность идти на риск, целостность, честность, самоконтроль.

Возникает сразу вопрос «Кто такие лидеры инноваций?» Быть инновационным значит быть не таким, как все, извлекая из этого прибыль.

Лидеры инноваций достигают выдающихся успехов, делают революции на рынке, создают на нем новые ниши и ведут за собой всех остальных людей.

Лидеры инноваций – особая категория людей. Они не такие как все. Они предприимчивы, любят творческий подход и скорость. В то время как другие стараются следовать правилам, двигаясь в общей массе, лидеры инноваций ломают эти правила, создавая новые прорывные направления в бизнесе. По признаниям таких известных лидеров инноваций, как Стив Джобс, Майкл Делл, Ларри Эллисон, Сэм Уолтон, Эсте Лаудер, Джек Уэлч и многих других, чаще всего в своей жизни они слышали от традиционных бизнесменов, инвесторов и консультантов, что «это невозможно сделать». И тем не менее они шли наперекор традиционной логике и делали революционные прорывы и побеждали, становясь лидерами на рынке на глазах у изумленных конкурентов и разводящих руками консультантов.

Коносуке Мацусита (Konosuke Matshushita), легендарный основатель японской фирмы Мацусита Электрик, известной своими брендами Panasonic, National и Technics, является одним из наиболее ярких примеров как предпринимателя, так и передового бизнес-лидера и инноватора. И это несмотря на то, что ему не удалось закончить даже начальную школу!

Начав в буквальном смысле слова с нуля, к концу жизни он обеспечил себе личное состояние в 3 миллиарда долларов, а капитал основанной им компании Matsushita Electric Industrial Ltd достиг 42 миллиардов долларов. Выходя на пенсию в возрасте 80 лет, Коносуке Мацусита был не только самым богатым японским бизнесменом, но и, что главное, самым почитаемым бизнес-лидером, человеком-легендой, создавшим компанию, вызывающую восхищение во всем мире.

Коносуке Мацусита был не только великим инноватором и управленцем, но и бизнес-гуру. Он написал много статей, курсов и книг об искусстве менеджмента. Став миллиардером, Коносуке Мацусита был скромным в быту и не тратил деньги на предметы роскоши. На приобретенные капиталы он создавал фонды и бизнес-школы. Он также стремился улучшить политическую систему Японии и работал над десятками социальных проектов.

Основные моменты его инновационных изменений [составлено на основе данных 2]:

- ✓ образование незаконченное начальное;
- ✓ в 9-летнем возрасте из-за бедности был вынужден бросить школу и пойти работать;
- ✓ в 22-летнем возрасте, после того, как начальник отверг его очередное изобретение (оригинальный электропатрон), создал свою компанию, имея в качестве стартового капитала всего 100 йен;
- ✓ стал не только самым богатым японским бизнесменом, но и самым почитаемым бизнес-лидером, человеком-легендой.

Управляя изменениями, компания Matsushita Electric никогда не выпускала принципиально новые изделия. Она стремилась усовершенствовать и удешевить товары, которые пользовались высоким спросом на рынке. Ее стратегия основывалась на тщательном учете потребностей потребителей и поиске новых технологий сбыта. Следуя этой формуле, всего через не-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

сколько лет после создания компания Мацусита почти каждый месяц выпускала одно-два новых изделия, которые хорошо раскупались.

Создав инновационный продукт – долгоиграющую велосипедную батарейку – Коносукэ Мацусита отказался от традиционных методов маркетинга, потому что они не работали в его случае. Он подошел к маркетингу творчески и создал инновационную, принципиально новую и успешную модель продаж своего продукта.

С самого начала своей деятельности Коносукэ Мацусита, основатель фирмы Panasonic, уяснил, что цена любого предприятия равна цене его человеческого фактора. Без надлежащим образом мобилизованного и направленного человеческого фактора организация разваливается.

В японской национальной религии заложены идеи, побуждающие японцев к осознанию своей причастности к общенациональным интересам и процветанию. Первые продукты компании Мацусита Электрик:

- инновационный электропатрон;
- инновационная батарейка для велосипедного фонарика;
- общенациональная японская настольная лампа.

7 основных принципов философии управления [2]:

- вклад в развитие общества;
- справедливость и честность;
- сотрудничество и командный дух;
- настрой на непрерывное улучшение;
- вежливость и скромность;
- идентификация себя с фирмой;
- чувство благодарности фирме.

Надо отметить, что управление изменениями в данной компании шли параллельно с управлением инновациями. Подчеркнем избранные высказывания Коносукэ Мацусита [составлено на основе 2]:

1. Перед каждым человеком открывается своя дорога. Она может сужаться, расширяться, идти в гору или, наоборот, вести вниз. В пути нас часто ждут разочарования. Но лишь храбрость, настойчивость и упорство каждого человека помогут ему открыть свой истинный путь. Именно это и приносит настоящую радость.

2. Бизнес – это нечто такое, что одни люди делают для счастья других.

3. Бизнес – это люди.

4. Если что-то нужно делать, то делать это нужно на все 100%.

5. Вершины успеха можно достичь лишь в том случае, если ты полностью раскрыл все свои способности.

6. Обращайся с коллегами по бизнесу так, словно все они члены твоей семьи. Процветание во многом зависит от взаимопонимания с твоими компаньонами и сотрудниками.

7. Не продавай покупателю товары, которые ему нравятся. Продавай только такие, которые будут ему полезны.

8. Обслуживание покупателя после продажи куда более важно, чем сама продажа. Только вниманием к клиенту можно завоевать его доверие и лояльность.

9. Без запасов продукта можно остаться только из-за собственной небрежности. Если такое произойдет, извинись перед покупателем и как можно скорее доставь продукт.

10. Если ты не получаешь прибыли, ты тем самым совершаешь преступление против общества. Мы берем у общества капитал, мы нанимаем наших граждан, мы используем материалы, но если при этом мы все равно не получаем прибыли, то тем самым лишь разбазариваем свои ресурсы, которые можно было бы использовать лучше в другом месте.

Один из секретов впечатляющих успехов, которых **Эсте Лаудер** добилась в бизнесе, заключается в том, что она была очень изобретательна и настойчива в достижении своих целей и всегда добивалась того, чего хотела. Поскольку Эсте Лаудер очень любила свое дело, она была очень изобретательна, что помогло ей осуществить свою мечту.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Компанія [2]:

- основана в 1946 году;
- контролює в США 45% ринка косметики;
- продає свої продукти в 130 країнах;
- оборот 8 млрд долларов.

Есте Лаудер [составлено на основе данных 2]:

- отримала від традиційних моделей маркетингу;
- завойовуючи Америку, винайшла модель пробників;
- завойовуючи Європу, розбила, «уронив» на пол, в «Галери Лафайет» великий флакон своїх нових духів.

Вона була підприємливим лідером. І для неї будь-яка дрібниця була важливою.

Те, хто знав Есте Лаудер, описували її як жінку, якій неможливо відмовити. Часто причину цього бачили в її неотразимому шармі. Однак істинною причиною того, що Есте Лаудер добивалася успіху там, де інші терпіли невдачу, було її неприємне поражіння. Вона просто не вміла здаватися.

При розвитку свого бізнесу Есте Лаудер активно використовувала метод, який пізніше IDEO, фірма, яка є зразком інноваційної діяльності не тільки в США, але і в усьому світі, зробила головним принципом інновацій і створення нових продуктів. Цей метод заключається в спостереженні за людьми – потенційними покупцями.

Наприклад, в супермаркетах, де відкривалися її відділи, Есте Лаудер могла тижнями простояти, спостерігаючи за поведінкою покупців. Вона цікавилася, куди жінки повертають голову, входячи в магазин. Куди більшість жінок дивилися першим делом, там Есте Лаудер і добивалася місця для розміщення свого відділу.

Майкл Делл заснував Dell Computer Corporation в віці 19-ти років, будучи студентом-первокурсником, а в віці 26-ти років він уже став наймолодшим в історії США керівником компанії, входять в Fortune 500.

В чому секрет успіху Майкла Делла? Він пішов проти традицій. Він не став продавати комп'ютери через посередників, як це тоді робили абсолютно всі виробники, а встановив пряму контакт з покупцем, щоб краще його відчути і швидше відповісти на його вимоги.

Всі – і в США, і потім в Європі, і нарешті в Азії, по мірі розширення фірми – говорили Майклу Деллу, що його "прямий" бізнес-модель не буде працювати в даній бізнес-середовищі, а вона звалася. Ведучі аналітики передбачували помірний ріст фірми Dell Computers і помилилися в своїх прогнозах в десятки разів. Чому? Тому що всі вони думали про старий спосіб, базуючись на старому досвіді, а Майкл Делл був не таким, як всі. Він створював щось абсолютно нове, не досяжне для традиційно мислячих людей.

Dell Computers ґрунтувалася на простій, як всі геніальне, і революційній по тем часам ідеї – продавати комп'ютери не через посередників, а напряму. В результаті досягалося не тільки перевага в ціні за рахунок відсутності комісії посередників. Знаходячись в прямому контакті з покупцем, Dell отримувала миттєву зворотній зв'язок про незадоволені потреби і результатах тестового маркетингу своїх нових продуктів. Партнерство з покупцем і пряму контакт з ним дали Dell можливість реагувати на зміни ринку і створювати підвищену цінність швидше конкурентів, в результаті чого продажі і прибуток фірми росли в кілька разів швидше, ніж по галузі в середньому.

Стив Джобс – засновник Apple, легендарний інноватор і підприємець. Його виховуюча історія успіху виглядає так [составлено на основе данных 2]:

- ✓ освіта середня;
- ✓ відпочивши 6 місяців, залишив навчання в університеті через нестачу грошей;
- ✓ в 20-річному віці, в 1976 році, захопившись комп'ютерами, заснував фірму Apple;
- ✓ щоб випустити першу партію з 50 комп'ютерів, продав свої особисті речі;
- ✓ терпя невдачі в конкурентній боротьбі з IBM, заснував Macintosh – комп'ютер нового типу, який став користуватися великим попитом;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

✓ через 10 лет после создания в Apple работало 4 тыс. человек, фирма стоила 2 млрд. долларов.

Жизненное кредо Стива Джобса состояло в следующем - найди свое истинное увлечение, занимайся любимым делом и изменяй мир к лучшему. «Иногда жизнь бьет тебя кирпичом по голове. Не теряй веры. Я убежден: единственное, что помогало мне двигаться вперед, это любовь к своему делу».

12 правил успеха Стива Джобса [2]:

1. Занимайся любимым делом. Найди свое истинное увлечение и изменяй мир к лучшему. Единственный способ делать работу хорошо – это любить ее.

2. Будь не таким, как все! Мысли нестандартно. Лучше быть пиратом, чем военным моряком.

3. Чем бы ты не занимался, старайся все сделать как можно лучше. Успех влечет за собой другой успех, поэтому во всем стремись к успеху. Нанимай на работу людей, которые обожают стремиться к совершенству.

4. Делай SWOT анализ. Как только ты создашь или придешь на работу в компанию, составь список сильных и слабых сторон, как своих, так и компании.

5. Будь предприимчив. Ищи возможности для совершения большого прорыва. Найди набор идей, требующих быстрых и решительных действий, и прыгни в это окно. Зачастую самое трудное – сделать первый шаг. Просто сделай его. Имей смелость следовать велениям своих сердца и интуиции.

6. Начинай с малого, но мечтай о великом. Не занимайся одновременно слишком многими вещами. Займись сначала немногими простыми делами и постепенно переходи к более сложным. И всегда думай о будущем.

7. Стремись стать лидером на рынке. Чем бы ты ни занимался, у тебя должна быть самая передовая технология, и она должна находиться у тебя под контролем. Если существует более передовая технология, используй ее, не обращая внимания на то, что больше ее никто не использует. Будь первым и сделай эту технологию стандартом в отрасли.

8. Концентрируйся на достижении результата, поскольку люди оценивают тебя по результатам твоей работы. Будь образцом качества. Некоторые люди не ожидают увидеть где-то рабочую среду, в которой от сотрудников ожидают только выдающиеся результаты. Поэтому рекламируй это свое конкурентное преимущество. Если потенциальные покупатели не узнают об этом, они не купят твой продукт. Особое внимание обращай на дизайн.

9. Стремись получать обратную связь из разнообразных источников. Каждый человек скажет тебе что-то полезное. Сосредоточься на тех, кто использует твой продукт – в первую очередь слушай своих покупателей.

10. Вводи инновации. Именно инновации отличают лидера от последователей. Трать 50% своего времени на создание новых вещей, но при этом говори «нет» тысяче идей, чтобы не оказалось так, что ты вовлечен в слишком большое число инноваций. Концентрируйся на настоящих важных проектах. Нанимай людей, которые хотят создавать лучшие в мире вещи. Создай корпоративную культуру, нацеленную на создание инновационных продуктов. Во многих компаниях работает множество прекрасных инженеров и сообразительных людей. Однако, в конечном итоге, должна быть некая гравитационная сила, которая их всех объединяет.

11. Извлекай уроки из неудач. Иногда, вводя инновации, ты делаешь ошибки. Лучше всего быстро признать их и, если выяснилось, что данное направление является тупиковым, переключить усилия на улучшение других инноваций.

12. Учись непрерывно. Всегда есть «еще одна вещь», которую нужно узнать. Устраивай перекрестное опыление идей с другими людьми. Учись у покупателей, конкурентов и партнеров. Если тебе не нравится твой партнер, научись любить его – найди, за что его можно похвалить, и извлеки из этого пользу.

Лидеры инноваций, такие как Стив Джобс, Эсте Лаудер не идут проторенными путями, а прокладывают новые экспериментальным путем в абсолютно незнакомой среде. Они знают, что если действовать как все, то и результаты будешь получать такие же, как у всех. А их это не

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

интересует. Им интересно создавать что-то абсолютно новое, делая революции на рынке. Они устремляются в неизвестность и достигают невозможного.

Понятно, что таким людям очень тяжело, если вообще возможно, ужиться в обычной бюрократической атмосфере. У них сразу возникает конфликт динамики с более медлительными коллегами, конфликт их лидерского подхода («делать правильные вещи») с окружающим их менеджерским подходом («делать вещи правильно»), между их устремленностью к дерзким целям и окружающей их нацеленностью на выполнение квартального плана.

Инновации – это характерное оружие предпринимателей. Именно делая новые вещи или делая старые вещи по-новому предприниматели используют перемены для создания нового бизнеса или новой услуги. Предприниматели смотрят на перемены как на нормальное здоровое явление. Они всегда ищут перемены, реагируют на них и используют перемены как возможность для создания нового прорыва.

В поиске новых источников роста твоего бизнеса фокусируйся на возможностях, а не на проблемах, которые эти перемены создают. Добиться прорывных результатов можно лишь используя возможности, а не решая проблемы.

Успешные инновации – это создание новых продуктов, пользующихся большим спросом. Все успешные инноваторы стремятся сначала определить потребности потенциального покупателя, как осознанные, так и неосознанные, и затем усилить эти потребности и удовлетворить наилучшим способом.

Отечественные же изобретатели сконцентрированы в основном на решении технической проблемы и почти не интересуются потребностями потенциального покупателя. Когда их спрашиваешь, почему покупатели будут покупать именно у них, а не у конкурентов, становится сразу понятно, что подавляющее большинство изобретателей об этом даже не задумывалось.

И результат такого подхода вполне логичен: если изобретатель при создании нового продукта не интересуется потребностями покупателя, то и покупатель не интересуется его продуктом. Таким образом изобретения так и не превращаются в инновации.

К основной проблеме – катастрофической нехватке предпринимателей-инноваторов – добавляются также:

- отсутствие нацеленности на рыночный результат при создании изобретений и инновационных зон (бизнес-инкубаторов, технопарков и т.п.);
- неразвитость рынка инноваций;
- слабая информационная и сетевая поддержка инновационной деятельности;
- недостаточный опыт продвижения и практической реализации инновационной деятельности на всех уровнях.

Кроме того, хотя все понимают, что инновации – это то, что отличает лидера рынка от массы середнячков и отстающих, налицо недостаточная мотивация среди крупных и средних фирм прикладывать усилия к тому, чтобы практически интегрировать инновационную активность в свой бизнес.

Література

1. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Х. К. Рамперсад; пер. с англ. - М. : Олимп-Бизнес, 2005. - 256 с.
2. Интеллект-проект KMBS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.innovations.com.ua.

References

1. Rampersad, H. K. (2000). *Total quality management: an executive guide to continuous improvement*. Berlin: Springer.
2. *Intellect-project KMBS*. (n.d.). Retrieved from www.innovations.com.ua [in Ukrainian].

Надійшла 16.01.2014