

УДК 339.138

Т.А. Навроцька

РОЗРОБКА НОВОВВЕДЕНЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуті головні принципи розробки нових видів продукції на промислових підприємствах. Узагальнений та проаналізований практичний досвід інноваційної діяльності провідних підприємств Японії, Європи та США.

The main principles of goods on industrial enterprises are researched. It gives particular attention to the practical experience of innovation activity of leading corporations in Japan and USA.

Ключові слова: інноваційна діяльність, процедура та порядок висування пропозицій, служба розробки нової продукції підприємства.

У сучасних умовах господарювання розвиток ринкових відносин надає підприємствам нові можливості впровадження інноваційної діяльності з метою максимального задоволення споживчих потреб. Проте характерною рисою вітчизняної економіки є розірваність інноваційного циклу, коли спостерігається організаційна неузгодженість між маркетинговими дослідженнями і безпосередньою комерціалізацією інновацій, що значно перешкоджає формуванню інноваційних моделей управління підприємствами, призводить до необхідності оперативних корегувань їх діяльності або створення специфічних механізмів управління, які дозволяють прогнозувати майбутні інноваційні зміни.

Питання управління інноваціями загалом та питання організації розробки нових видів продукції зокрема повною мірою висвітлені у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Теоретичні проблеми менеджменту інноваційної діяльності досліджували такі вчені: Антонюк Л.Л., Боррас С., Буднікевич І.М., Глазьєв С.Ю., Лундвалл Б., Санто Б., Твісс Б., Школа І.М., Шумпетер Й., Хучек М. [4; 8]. Значний внесок у розробку теорії товарної інноваційної діяльності підприємства зробили Ансофф І., Баркан Д.І., Гончарова Н.П., Каракай Ю.В., Кардаш В.Я., Куденко Н.В., Ламбен Ж., Павленко А.Д., Шафалюк О.К. [5; 6] та інші вчені.

Аналіз досліджень зазначених авторів дозволяє стверджувати, що на цей час недостатньо глибоко розроблена теоретична та науково-практична база системи організації інноваційної діяльності в умовах динамічних змін зовнішнього оточення, що пов'язано з певним суб'єктивізмом визначення поняття нового товару, змісту інноваційної діяльності на об'єктах підприємництва, формування організаційно-економічних механізмів управління процесами розробки та впровадження нових видів продукції на підприємствах, а також постановки та вирішення наукових і прикладних завдань формування їх товарної інноваційної політики.

Метою статті є узагальнення досвіду передових закордонних компаній у галузі організації та управління інноваційною діяльністю, процедур розробки та впровадження нововведень на підприємствах машинобудування.

Однією з найважливіших умов оптимізації товарної політики підприємства є поновлення товарного асортименту та номенклатури продукції. В останні десятиріччя на Світовому ринку товарів цей процес здійснюється прискореними темпами. В ряді європейських країн асортимент споживчих товарів подвоюється приблизно кожні 5 років, у нашій країні – 8–10 років.

Розробка нових видів продукції є важливим фактором успіху передових компаній зарубіжних країн. У сучасних умовах очевидною стає тенденція надавати першочергову увагу освоєнню нових товарів та технологій, оскільки формування товарної номенклатури з урахуванням розвитку науково-технічного прогресу та пов'язаною з ним еволюцією попиту стали основою створення конкурентоспроможної продукції. На думку провідних спеціалістів, стабільність комерційних успіхів та процвітання фірм полягає у здатності створювати все нові і нові види продукції. Щоб витримати міжнародну конкуренцію, підприємства прагнуть до розробки нових видів продукції та послуг, нової техніки та технологій.

На рис. 1. наведено результати анкетного опитування популярної японської ділової газети 100 президентів ведучих підприємств (включаючи банки) Японії щодо політики управління підприємствами в середині 1990-х років [1].

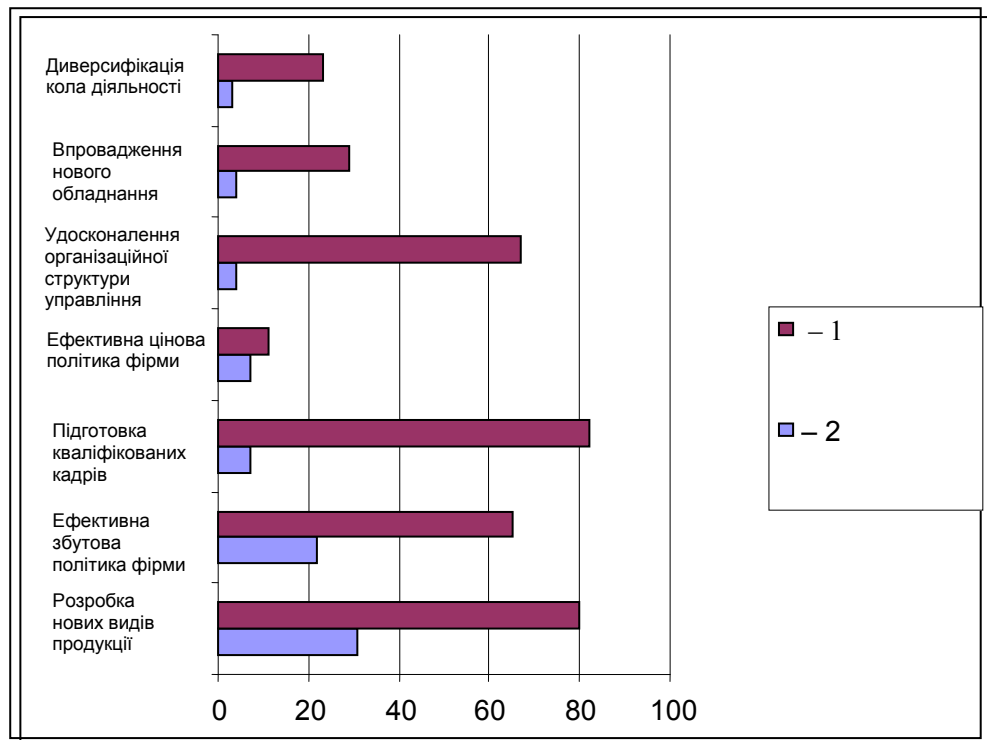


Рис. 1. Важливі (1) та найважливіші (2) заходи економічної політики за даними опитувань президентів японських компаній [1; 7].

Результати досліджень показали, що 91 із 100 опитуваних президентів вважають розробку нових видів продукції найважливішим з усіх заходів з ефективного управління підприємством. Подальший розвиток підприємств пов'язаний з необхідністю розробки нових видів продукції, послуг та нової технології. Так, президент електротехнічної компанії «Міцубіші Денкі» пан Катаяма підкреслює: «У взаємопов'язаних галузях бурхливо розвинутої електронної промисловості ринкова частка підприємства прямо пропорційно залежить від його здатності розробляти нові види товарів та нові технології» [1].

Точно знаючи споживчі потреби та втілюючи їх у нові види продукції, важливу роль відіграє ідея, яку пропонують працівники, що відповідають за її розробку, на стадії планування нових товарів. Однак з банальної ідеї створюється лише неконкурентоспроможний товар.

Для розробки кращого товару потрібні унікальні ідеї, ринково привабливі види продукції і, як наслідок, необхідна така людина, яка знається на цьому. Тому у більшості великих західних корпораціях закликають усіх співробітників висувати оригінальні ідеї і виховують працівників, які здатні неординарно мислити.

Проводячи широкомасштабні маркетингові дослідження, підприємці намагаються винайти таку групу потенційних споживачів, попит якої може суттєво збільшитися, якщо на ринку з'явиться товар, який більшою мірою відповідатиме її запитам.

Пошук нового сегменту ринку, або потреби споживача, які ще не повністю задоволені наявними на ринку товарами, на думку відомих експертів, є самим ефективним засобом конкурентної боротьби [2]. Практика показує, що впровадити товар вже на освоєний іншими підприємствами ринок набагато важче, ніж випустити новий для «обділеної» увагою частки споживачів. За даними американських досліджень у підприємства, яке першим впровадило на ринок новий товар, обсяг продажу та прибутку приблизно вдвічі перевищує будь-якого з його послідовників.

Виведення більшості галузей економіки з кризового стану, обов'язковою умовою якого є розвиток інноваційної діяльності, вимагає докорінних перетворень у процесі управління процедурою створення нових товарів. Передбачається перебудова служб розробки нових видів продукції та надання їм нового змісту, що оснований на передовій науковій думці, сучасних технологіях та дизайні. Розглянемо ключові моменти досвіду створення та функціонування таких служб.

Служба розробки нових товарів та послуг у масштабах всього підприємства. «Доля підприємства визначається товаром», — цю думку, яку висловив один із американських бізнесменів, поділяє більшість керівників у комерційному світі. Те, що важливість розробки нових видів продукції усвідомлюють всі працівники — від керуючих до рядових робітників включно, — має вирішальне значення для функціонування служби, яка веде цю роботу, а отже, для створення привабливості інноваційної діяльності. Дотримуючись загальної тенденції раціоналізації структури управління, компанія «Ніссан» (Японія) з 1991 р. організувала Комітет з розробки нових товарів на чолі з президентом компанії. До його складу, окрім президента, входять адміністратори, керівники збутових, виробничих, фінансових та інших відділів, а також представники цих відділів. Комітет проводить засідання раз на 3 місяці. На засіданнях обговорюються питання перспективності тих чи інших пропозицій, планування нових

видів продукції. Якщо план затверджується, комітет негайно береться за оперативну господарську діяльність.

Таким чином, створення спеціалізованої служби, що діє при президентові компанії, у протигагу старій структурі управління, яка не сприяла скороченню термінів від появи нової ідеї до втілення її у виробництво, дає змогу більш ефективно оновлювати асортиментну структуру виробництва товарів.

Персональний склад служби розробки нових товарів. Часто кажуть, що характер організації формують люди, які у ній працюють. Те саме можна сказати і про службу розробки нових товарів. Головною фігурою тут повинен бути безпосередній виконавець-розробник. Саме від його здібностей залежить успішне функціонування самої служби.

Комплексний характер питань розробки нових товарів передбачає необхідність мобілізувати спеціалістів різного профілю: дослідників, які здатні надавати оригінальні ідеї з виробництва нових видів продукції, людей зі схильностями до інноваційної роботи прикладного характеру, які практично втілюють ці ідеї у вигляді товару. До того ж, необхідними для цієї роботи є високоерудовані працівники з широким кругозором, науковці та різні експерти.

Відхід від «примату технології». Розробка нового товару — це в кінцевому результаті робота зі створення продукту, який користується великим попитом. Потрібно проводити чітку межу між поняттями «розробка товару» та «розробка технологій». Про відмінність значень цих категорій свідчить той факт, що продукція, яка розроблена на основі навіть самої передової технології, не завжди має успіх на ринку. Причини бувають різними, але головною з них, як правило, виявляється те, що такого типу підприємство у своїй діяльності спирається виключно на технологію. Лише високі технології далеко не завжди можуть забезпечити кінцевий продаж продукції. Саме тому у розвинутих країнах світу значна увага останнім часом приділяється зростаючому впливу тактичних заходів із раціоналізації каналів збуту та стимулюванню попиту споживачів. За таких умов підприємці змушені змістити центр тяжіння в господарській діяльності у бік ефективності торгової політики.

Створення єдиної виробничо-торгової системи. Запровадження єдиної виробничо-торгової системи може розглядатися як вирішальна ланка у роботі з продажу товарів. Сутність даної системи зводиться до збільшення обсягів реалізації за рахунок обмеженого поєднання функцій збуту та виробництва. Торгівлю та виробництво традиційно розглядають як дві різні сфери діяльності підприємства, які підпорядковані різним органам, відомствам, міністерствам.

Проте, з посиленням конкурентної боротьби та складністю досягнення визначених цілей, виникла потреба створення більш потужної системи управління. Вказана мета може бути досягнута тільки шляхом об'єднання виробничих та торгових органів. Це знайшло відображення у створенні мережі фірмових магазинів промислових підприємств. Оскільки зв'язки виробництва і торгівлі неоднакові у різних галузях економіки, то й управління, звісно, набуває різних конкретних форм. Найбільш актуальною залишається така система управління, коли підприємство несе відповідальність за всі процедури реалізації товарів, починаючи з їх випуску та закінчуючи продажами.

Ідея «найбільш потужної системи» вперше була втілена в управлінській системі універсальної електромашинобудівної компанії «Дженерал Електрик» (США). Кожне з

підприємств цієї корпорації має службу, яка охоплює всю роботу з реалізації товарів у послідовності: дослідження – планування – розробка нового товару – виробництво – збут – контроль за запасами. Ця служба дає змогу одним і тим самим працівникам займатися організацією виробництва і торгівлею на ринку одночасно. Хоча подібна система за надійністю не має собі рівних у світі, проте особливості кожного підприємства, напевно, не завжди дають змогу впровадити цю систему в практику. Варто зазначити, що компанії вже не можуть обходитися без створення такої служби, в рамках якої працівники, які займаються організацією виробництва, велику увагу приділяють організації збуту, а працівники, що займаються організацією збуту, – організації виробництва.

Розглянемо ключові принципи висунування пропозицій у провідних підприємствах світу. Перше місце у світі за кількістю висунутих пропозицій займає японська фірма «Хітачі Сейка Кусе». Для ефективного висунування ідей у фірмі створено Комітет з видачі патентів. Він розглядає понад 20 тис. пропозицій з більш ніж 5 млн пропозицій, висунутих співробітниками фірми протягом року.

Комітет затверджує й нагороджує переможців преміями 3-х категорій: золотою, срібною та бронзовою. На рис. 2 наведений макет картки пропозицій, який використовує фірма «Хітачі Сейка Кусе». Цей порядок спрямований на підняття активності співробітників фірми щодо генерації нових ідей, тобто у цій компанії всіх співробітників можна назвати працівниками, відповідальними за планування нових товарів, а висунуті ними ідеї розглядати з позиції всієї фірми. За кількістю запатентованих винаходів фірма «Хітачі Сейка Кусе» значно випередила фірму «Міцубісі Денкі», яка займає 2-е місце у світі. Цей порядок по праву підтверджує девіз фірми: «Хітачі пишається передовими технологіями!».

Таким чином, просто закликатися співробітників до висунування нових ідей недостатньо. Потрібно надати докладне пояснення правил і способу висунування пропозицій.

Пропозиція по розробці товару (асортименту нової продукції) (Приклад)			
			Дата: _____ 20__р.
		число місяць	
Автор пропозиції	Назва відділу	Ім'я, прізвище	№
1. Найменування пропонованого товару (найменування, артикул та ін.)			
2. Мотивування пропозиції (викласти конкретно й докладно)			
3. Зміст пропозиції		Ескіз	
4. Думка автора пропозиції про перспективи збуту пропонованого товару, можливої конкуренції його з іншими товарами на ринку збуту тощо			

Рис. 2. Макет картки пропозицій на фірмі «Хітачі Сейка Кусе» [3]

Збільшити кількість висунутих пропозицій. Чим більше пропозицій від співробітників фірми, тим більше можливостей для отримання кращих ідей. Потрібно так зацікавити працівників, щоб вони пропонували навіть найпростіші ідеї. Випадкова

проста думка може призвести до народження інноваційного товару. Доцільно ввести такі заходи, щоб будь-який працівник міг би без ускладнень надавати пропозиції.

Регулярно повідомляти співробітників про результати прийому висунутих пропозицій. Працівник, який висунув пропозицію буде турбуватися про результати оцінки своєї ідеї. Необхідно по можливості зменшити термін розгляду пропозицій для тих, хто надав пропозицію, і повідомити про її оцінку. Тривалий термін розгляду або повне замовчування результатів оцінювання пропозиції викликають у співробітників апатію до праці та втрату ініціативи.

Встановити порядок нагородження за висунуті пропозиції. Працівників, пропозиції яких були прийняті, потрібно повною мірою винагородити за їх ініціативу та старання. Нагородження почесними грамотами і грошовими преміями, патентування відповідних пропозицій — все це заохочує до активного продукування пропозицій. Крім того, перелік у внутрішньофірмовому бюлетені змісту прийнятих пропозицій, публічні винагороди — задовольняють потреби співробітників у самовираженні, збуджують у інших працівників здоровий дух суперництва.

Заохочувати до висування групових пропозицій. Індивідуальний порядок висування пропозицій може призвести до появи співробітників, які прагнуть лише висувати пропозиції. Це може стати привілеєм тільки певних осіб, а не справою всіх без винятку працівників. Для запобігання такому явищу слід запровадити порядок висування групових пропозицій, що дасть змогу очікувати взаємного посилення зусиль, тобто одержати ефективність більшу, ніж забезпечується сукупністю здібностей лише окремих осіб.

Постійно наводити мотиви на користь висунутих пропозицій. У початковий період після впровадження порядку висування пропозицій порівняно активно висувуються безліч ідей, але з часом їх кількість значно зменшується. Для попередження цієї тенденції доцільно весь час наводити мотиви на користь висунення пропозицій, щоб цей порядок функціонував не за шаблоном. Одним із дуже корисних підходів може слугувати організація регулярних лекцій провідних фахівців та науковців у цій сфері для співробітників підприємства.

Отже, розбудова та активізація порядку внесення пропозицій і тим самим збудження у співробітників бажання мислити креативно — от що має вкрай важливе значення не лише у розробці інноваційної продукції, але й сучасному менеджменті самого підприємства.

1. Маркетинг: підручник, практикум та навчально-методичний комплекс з маркетингу / С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцій та ін. — К.: Наш час, 2007. — 504 с.; 2. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. — К.: Вид-во «Хімджест», 2008. — 720 с.; 3. Маркетингова товарна політика: підручник / С.І. Чеботар., С.М. Боняр, О.П. Луцій та ін. — К.: Преса України, 2007. — 263 с.; 4. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія; за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. — Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. — 621 с.; 5. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический словарь; под ред. Л.М. Гохберта. — М.: Центр исследований и статистики науки, 1996. — 224 с.; 6. *Кардаш В.Я.* Товарна інноваційна політика: підручник / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк. — К.: КНЕУ, 2002. — 266 с.; 7. *Hofer C.W.* Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies // Boston: Harvard Case Services. — 1998. — 411 p.; 8. *Шумпетер Й.* Теорія економічного розвитку / Й. Шумпетер; пер. с нем. Л. Волкова. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с.