

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Коваленко А.А.

*Индивидуальный предприниматель Коваленко А.А.,
ул. 800-летия Москвы, 6 — 225, Москва, 127247, Россия
e-mail: akovalenko777@mail.ru*

Анализируется и развивается механизм управления инновационной деятельностью в контексте формирования национальной инновационной системы. Рассмотрен один из главных элементов этого механизма — мотивация. Изучены ключевые факторы, как способствующие развитию инновационных процессов на предприятиях (элементах национальной инновационной системы), так и тормозящие их протекание. Выявлены мотивации распространения знаний на предприятии; приведены основные понятия, связанные с культурой инноваций.

Ключевые слова: инновационная система, мотивация, мотивационный механизм, факторы-мотиваторы, распространение знаний, культура инноваций.

Введение

Вопросы формирования национальной инновационной системы в нашей стране особо актуальны на текущем этапе развития. Инновации, проявляющиеся в создании новых продуктов, услуг и бизнес-моделей, являются ключевым фактором повышения социально-экономического уровня в стране; они важны для создания лучших рабочих мест; с их внедрением появляются новые продукты и технологии, в результате происходит рост экономики.

Концепция национальной инновационной системы (НИС) была разработана Б. Лундваллом, К. Фриманом и Нельсоном в 1980-е годы. По мнению К. Фримана, НИС представляет собой сеть институтов в общественном и частном секторах, чья деятельность и взаимодействие порождает, модифицирует и распространяет новые технологии. Широкое определение, которое дает Б. Лундвалл, вклю-

чает все аспекты и составные элементы экономической структуры и институционально действующего обучения наравне с исследованиями и разработками. Нельсон отмечает, что инновационная система включает устоявшиеся институты, чье взаимодействие определяет реализацию инновационной деятельности национальных компаний и самые важные институты — те, которые поддерживают исследования и разработки.

К. Фриман приводит ретроспективные данные по структуре затрат на исследования и разработки в процентном отношении к внутреннему национальному продукту в 1930-х, 1960-х и 1980-х годах [1] (табл. 1).

Как мы видим, доля затрат на исследования и разработки в СССР была больше, чем в других странах в 1960-е и 1980-е годы, а в 1930-е — больше, чем в Европе и Японии, и меньше только чем в

Таблица 1

Затраты на исследования и разработки

Страна	1930-е	1960-е	1980-е	1990—2000	2000-е (2005—2007)
США	0,6	3,1	2,7	2,0	2,62
Европа*	0,2	1,2	2,1	1,8	1,76
Япония	0,1	1,0	2,7	2,7	3,39
СССР/Россия	0,3	3,2	3,6	1,0	1,08

* В данном случае была взята средняя взвешенная по данным 12 европейских стран.

США. Но если посмотреть на долю, приходящуюся на исследования в гражданской сфере, то во всех странах она больше 74 %, а в Японии — все 100 %, тогда как в СССР этот показатель составляет 27 %, а остальные 73 % приходятся на военную сферу [2].

В 1990-е — 2000-е годы уровень вложений в исследования и разработки продолжал оставаться в России в пределах 1 % от ВВП, что как в относительном, так и в абсолютном значении было меньше таких стран, как США, Япония, Германия, Франция, Китай, Республика Корея [3].

Истоки НИС связаны с главной ролью промышленности, где она является двигателем производственного роста, с постоянными технологическими улучшениями и инновациями и с главной ролью государства в организации, улучшении и оценке различных институтов, связанных с наукой, технологиями, инновациями, образованием, обучением и совершенствованием навыков.

В работе [4] отмечается, что вероятность успеха инноваций повышается, если производитель принимает во внимание потребности и замечания потребителей, полученные в процессе взаимодействия, включая совместное обучение. Также вовлечение в инновационные процессы компетентных сотрудников предприятия повышает вероятность успеха. Для многих инноваций важную роль играл процесс обучения новому опыту, где присутствовали элементы скрытых, неявных знаний. Б. Лундвалл подчеркивает утверждение К. Фримана о том, что на экономический рост оказывает влияние не только наличие технических радикальных инноваций, в первую очередь важна способность к обучению и распространению новых знаний и возможностей. Б. Лундвалл отмечает, что точка зрения относительно самого важного двигателя инноваций (по крайней мере в гражданской сфере) — стремления заработать деньги — в конкурентной борьбе теряет актуальность. Появление новых технологий и новых потребностей у покупателей открывает новые возможности для инноваций [4].

Исследования, проведенные в Японии, США и Европе, показали, что успех инноваций, уровень их успешных внедрений зависел не только от подразделений исследований и разработок. Большое значение имели и другие участники, например источниками все большего числа инноваций были производственные инженеры, технические специалисты, а также уровень продаж. Источником многих совершенствований продуктов и процессов было взаимодействие с потребителями и другими партнерами, например поставщиками материалов и дополнительных услуг. Б. Лундвалл отмечает такой

важный фактор, способствующий успеху инновационной деятельности, как взаимодействие производителей и потребителей. Предприятие является важным звеном, накапливающим знания и технические навыки, ключевые для инновационной деятельности. Кроме того, важно отметить, что исследование Б. Лундвалла показывает сильную корреляцию между наличием признаков обучающейся организации на предприятии и активностью в плане разработки продуктовых инноваций.

Согласно концепции Б. Лундвалла, инновационная система состоит из элементов, взаимодействующих в сфере производства, распространения и использования новых и экономически полезных знаний [5]. По его мнению, не только знания, но и сам процесс обучения является важным элементом инновационного процесса. Динамичная инновационная система требует постоянного обучения в целях повышения адаптивности предприятия к новым условиям, что, в свою очередь, повышает его потенциал. Процесс обучения включает новые знания, его новые комбинации, а также его передачу от одного лица к другому. Здесь как раз очевидна связь между национальной инновационной системой и технологией управления персоналом, мотивацией персонала к распространению знаний на предприятии.

Изучение элементов механизма инновационной деятельности

В современных исследованиях проблем инновационного развития в России на первый план выходит анализ субъекта инновационной деятельности, внутренний механизм развития его инновационного сознания. По мнению Ю.А. Карповой, механизмом, который определяет направление развития внутренних механизмов осуществления субъектом инновационной деятельности, является институт образования [6]. Институт образования объединяет интересы субъекта и общества в структуре национальной инновационной системы, что обеспечивает ее развитие и повышение потенциала. А. Триго также подчеркивает роль обучения и тренингов в инновационной деятельности предприятия. Приобретение новых знаний, а также их распространение способствует инновационной деятельности, появлению новых идей и их реализации [7].

Е.В. Моргунов и Г.В. Снегирев отмечают, что основная цель национальной инновационной системы состоит в обеспечении устойчивого социально-экономического роста и повышении качества жизни населения за счет появления новых рабочих

мест во всех сферах, увеличения производства товаров и услуг, включая наукоемкую продукцию и, как следствие, увеличения доходов населения и поступлений в бюджет [8]. Ключевым элементом является подсистема генерации и распространения знаний, экономически применимых.

В литературе довольно часто делается акцент на факторах, способствующих инновационной деятельности или же, наоборот, тормозящих, оказывающих сопротивление, таким как культура, внутриорганизационный климат. Нэбек Дженсен уделяет внимание такому фактору, как стратегия. Он объясняет, почему стратегия может благоприятно влиять на инновации; утверждает, что вовлечение сотрудников в «стратегический процесс» способствует внедрению инноваций. Диверсифицированная стратегия открывает новые возможности для взаимодействия различных подразделений предприятия и способствует инновациям, и в то же время развитие бюрократических и контролирующих процессов повышает сопротивляемость инновациям [9]. Когда мы говорим о развитии инновационной стратегии, то этот процесс повышает формальную ответственность руководства предприятия и тем самым повышает вероятность формирования эффективной инновационной системы.

Некоторые исследования подтверждают, что уровень образования влияет на принятие инноваций, на их внедрение, и чем выше уровень образованности сотрудников, тем быстрее и легче происходит внедрение инноваций [10]. Такие выводы сделаны на основании исследований в американской экономике, но мы считаем, что в данном аспекте эти выводы применимы к российской действительности и к российским предприятиям.

Д. Хиндал предлагает структуру инновационной деятельности, состоящую из таких взаимодействующих элементов, как человеческий капитал, информация, интеллектуальный капитал, мышление. Важным элементом инновационной деятельности являются так называемые инновационные сообщества, которые Эрик Хиппел определяет как значимые «узловые элементы», состоящие из индивидумов или организаций, взаимосвязанных сетью информационного обмена, предполагающего непосредственное взаимодействие, или посредством электронной связи [11]. Они часто, но не всегда, существуют внутри какой-либо группы. Под сообществом может пониматься также социальная сеть межличностных связей, предоставляющих друг другу поддержку и информацию. Предполагается, что члены этого сообщества ощущают определенную принадлежность к этой группе и социальную идентичность, что необходимо для социальной группы.

Энтони Рид провел контент-анализ исследований, посвященных тем или иным факторам, влияющим на инновационную деятельность. Чаще всего уделялось внимание таким факторам инновационных процессов, как поддержка руководства для целей создания инновационной культуры, ориентация на потребителя как ключевого фактора инноваций, а также внутри- и межорганизационные коммуникации [12].

В некоторых исследованиях отмечается, что отсутствие системы оценки инновационной деятельности отрицательно влияет на деятельность предприятия. Если провозглашается, что за инновации отвечают все сотрудники, то по факту может оказаться, что за них не отвечает никто [13]!

Одна из целей инноваций заключается в увеличении стоимости предприятия (бизнеса), что может проявляться в различных формах, например в улучшениях существующих продуктов, создании новых продуктов или же снижении себестоимости. Мотивом осуществления этого может быть стремление выживания предприятия или его развитие в постоянно меняющейся окружающей среде [14].

При изучении мотивационных механизмов в инновационной деятельности, отмеченных в вышеупомянутом докладе Министерства образования и науки [2], мы видим, что основными стимулами, которыми руководствуются сверхкрупные предприятия, являются направленность на сокращение затрат, модернизацию имеющихся технологий для расширения возможностей производства. Также отмечается ориентация на повышение занимаемой доли рынка. Мотивационные механизмы инновационной деятельности сверхкрупных предприятий представлены в табл. 2. В [2] также отмечается особенность: по масштабам инновационной деятельности крупнейшие компании находятся впереди, но по доле инновационной продукции и ее доле в общей выручке лидируют малые и средние предприятия.

Как отмечает Дэннис Хиндл, инновации всегда требуют изменений существующего положения дел, что неизбежно встречает сопротивление. Факторы, сдерживающие инновации, представлены в табл. 3. Люди не склонны к изменениям, они привыкли к выполнению определенных задач и не желают их менять. Организационная структура также является элементом сопротивления. По сути ее первоначальная задача заключается в формировании предсказуемого поведения, основанного на ретроспективном анализе, а избегание риска и неопределенности, как и общепринятые нормы, ценности, обычаи и привычное поведение, есть стремление сохранить существующее положение. Таким образом,

Таблица 2

**Мотивационные механизмы инновационной деятельности среди сверхкрупных предприятий
(более 10 000 работников)**

Виды	Группа сверхкрупных предприятий, % среди ответивших	В среднем по выборке, % от числа ответивших
Продуктовые инновации		
Расширение ассортимента товаров и услуг	25,5	33,0
Расширение рынков сбыта	21,8	20,9
Улучшение качества товаров, работ, услуг	29,1	29,2
Увеличение занятости	5,5	8,6
Процессные инновации		
Расширение производственных возможностей	25,5	14,0
Рост производственных мощностей	27,3	18,1
Сокращение затрат на заработную плату	1,8	3,7
Сокращение материальных и энергозатрат	20,0	9,7
Маркетинговые инновации		
Расширение рынков сбыта или доли рынка	50,9	14,4
Все инновации в совокупности		
Снижение загрязнения окружающей среды	21,8	8,4
Обеспечение соответствия современным техническим регламентам, правилам и стандартам	34,5	27,6

Таблица 3

Факторы, препятствующие внедрению инноваций

Факторы	Инновационно активные предприятия	Инновационно пассивные предприятия
Недостаток денежных средств	78	63
Высокая стоимость нововведений	74	50
Нет поддержки государства	56	43
Высокий экономический риск	51	35
Государственное регулирование	40	20
Недостаток квалифицированного персонала	36	28
Недостаток информации о новых технологиях	32	27
Низкий спрос на новые товары	30	20
Инновационная инфраструктура	28	18
Проблемы с интеллектуальной собственностью	28	18
Низкий инновационный потенциал предприятия	30	34
Недостаток информации о рынках сбыта	23	16
Неразвитость кооперативных связей	18	14

культура, социальная структура являются мощными факторами в процессах изменений и инноваций [15].

Автор провел собственное исследование в 2013—2014 гг., некоторые результаты которого будут представлены ниже. Исследование посвящено изучению механизма управления инновационной деятельностью и ключевых факторов — мотиваторов инно-

вационной деятельности. Методом сбора информации был опрос по структурированной анкете. В исследовании приняли участие более 40 специалистов, занятых в инновационной сфере в различных областях экономики. Был также использован метод наблюдения при изучении пяти предприятий сферы услуг с численностью сотрудников от 10 до 250 человек в московском регионе.

Мы пытались выявить факторы, определяющие мотивацию рационального поведения инвестора (собственника предприятия, руководителя) при инвестировании средств в инновационную деятельность. Надо было выбрать три наиболее подходящих варианта. На первый фактор, представленный в табл. 4, пришлась самая большая доля ответов.

Кроме первого фактора — повышение эффективности деятельности предприятия — в числе первых отмечены второй и пятый факторы. Они связаны с финансовыми выгодами, а также с реализацией интересных проектов.

Специалистам был задан вопрос — что является самым важным условием для успешной реализации инновационных проектов? Вопрос был закрытым и содержал семь вариантов ответов. Распределение полученных вариантов ответов представлено в табл. 5. (В табл. 5—7 эксперты расставили значения от 1 до 7, где 7 — самый сильный, 1 — наименее значимый фактор. Среднее значение посчитано как среднее арифметическое от всех данных оценок по соответствующим факторам. При составлении рейтинга учитывалось не только сред-

нее значение, но и модальное значение ответов экспертов, не представленное в таблицах.)

Среди всех вариантов ответов особенно был выделен такой фактор, как осознание всеми участниками проекта необходимости работы с полной отдачей, т.е. максимальное раскрытие всех способностей.

Дин Херинг и Джефри Филипс говорят, что если люди вовлечены в инновационный процесс и достаточно мотивированы на это, то культура и бизнес-процессы адаптируются под них, а если они не мотивированы, то ничто не сможет их заставить осуществлять инновационную деятельность [16]. Отсюда мы можем сделать вывод, что главный двигатель инновационной активности это мотивация — мотивация к инновационной деятельности, а культура является неким индикатором общей мотивации сотрудников на выполнение определенных действий, в частности вовлеченности в инновационную деятельность. Наши данные показывают, что наивысший балл присвоен опыту и навыкам, которые будут получены после реализации инновационного проекта, если они помогут увеличить доход в будущем; это непосредственно относится к раз-

Таблица 4

Ключевые факторы, влияющие на мотивацию инвесторов или собственников (руководителей) предприятия

№	Фактор	Доля выбранных вариантов	Рейтинг
1	Повышение эффективности деятельности предприятия	0,31	1
2	Финансовые выгоды, проявляющиеся в увеличении прибыли (сокращении затрат)	0,29	2
3	Чисто спортивный интерес достижения новых вершин	0,09	4
4	Нравится дух первопроходцев, первооткрывателей	0,07	5
5	Нравится участвовать в интересных проектах	0,16	3
6	Просто скучно. Инновации — мое развлечение	0,04	6
7	Инновации — дань моде	0,04	6

Таблица 5

Важнейшие условия реализации инновационных проектов

№	Фактор	Среднее	Рейтинг
1	Важно всегда находить поддержку у руководства организации при инициации проектов	3,75	6
2	Наличие финансовых ресурсов	3,25	7
3	Наличие сплоченной команды	2,31	5
4	Наличие единого духа и культуры, способствующей достижению целей	4,44	3
5	Понимание общей стратегии компании и вклада каждого проекта в ее осуществление	4,06	4
6	Поддержка руководства на любом этапе реализации проекта и по любым вопросам	4,63	2
7	Осознание всех участников проекта, а также всех сотрудников, от которых зависит успех, необходимости работы с полной отдачей	5,19	1

витию человеческого капитала. Важны и такие факторы, как справедливая оценка труда и его оплата, заинтересованность руководства в достижении результата, приобретаемые связи (развитие социального капитала).

Среди факторов, сдерживающих инновации, в нашем исследовании были в первую очередь выделены отсутствие поддержки со стороны руководства и плохо подобранная команда. Результаты нашего исследования отчасти коррелируют с данными, представленными в табл. 2, хотя там на первом месте другие факторы. Но данные табл. 2 приведены по результатам обследования сверхкрупных компаний, мы же изучали мелкие и средние предприятия. В табл. 6 представлены полные данные.

Нам было важно выявить, какие факторы побуждают людей делиться своими знаниями в организации, ведь этот процесс является основой и источником инноваций, согласно концепции И. Нонако и Х. Такеучи [17]. Шкала была составлена со значениями от -3 до 3. Результаты представлены в табл. 7.

Как видно из таблицы, наиболее значимым фактором, побуждающим людей делиться своими знаниями, является поддержка этого процесса со стороны руководства.

По результатам нашего исследования, при изучении организационной культуры методом неоконченных предложений мы хотели узнать, с чем ас-

социируется понятие культуры инноваций. Культуре инноваций в первую очередь сопутствует инициатива сотрудников, справедливая система поощрения, вовлечение руководства в инновационный процесс начиная от поддержки и продвижения идей, стремление к личностному развитию. Было отмечено, что без доверия, дисциплинированности работников, порядочности, новых идей, поддержки руководства, наличия и понимания общей цели, системы обмена опытом и знаниями, достойного вознаграждения не может быть никакой культуры инноваций на предприятии.

В рамках модели организационной культуры исследование К. Кэмерон и Р. Куин показало [18], что со временем в компаниях появляется тенденция все более стремиться к иерархическому и рыночному типам культуры и в этом случае становится труднее развивать верхние два квадрата, особенно в направлении адхократического типа. А именно этот тип является желаемым при управлении инновационной деятельностью, как показывают опросы экспертов. В нашем исследовании мы просили специалистов расставить значения по методике К. Кэмерон и Р. Куин, указывая на текущее положение дел, а также на желаемое — на состояние, с их точки зрения наиболее подходящее для реализации инновационной деятельности. Этот результат подтверждается наблюдением, проведенным автором на пяти предприятиях сферы услуг и тор-

Таблица 6

Факторы, препятствующие реализации инновационных проектов

№	Фактор	Среднее	Рейтинг
1	Сложность привлечения финансирования для инновационного проекта	5,19	10
2	Недостаток перспективных идей, которые можно реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе	5,56	6
3	Несправедливость вознаграждения отдельных или большей части сотрудников	5,25	9
4	Неудачи в реализации предыдущих проектов	3,81	13
5	Ожидание того, что реализация инновационного проекта повлечет за собой ухудшение положения для определенной группы сотрудников	3,56	14
6	Неправильное понимание ситуации и неспособность предвидеть положительные результаты работы (проекта)	5,81	3
7	Плохо подобранная проектная команда	6,06	2
8	Сомнение в успехе	4,94	11
9	Отсутствие поддержки со стороны руководителей организации	6,13	1
10	Конфликты между участниками проекта	5,13	8
11	Высокие риски, сложность предсказать результаты наверняка	4,56	12
12	Неинформированность сотрудников – участников проекта, неясность цели	5,75	5
13	Отсутствие компетентных специалистов по некоторым или основным сферам реализации проекта	5,69	4
14	Неадекватная оценка достигнутых промежуточных результатов	5,25	7

Таблица 7

Факторы, способствующие распространению знаний

№	Фактор	Среднее	Рейтинг
1	Членство в какой-либо группе позволяет ее участникам с большим доверием делиться знаниями именно в этой группе.	1,56	3
2	Готовность делиться знаниями, если это требуется организации, в обмен на новые для индивида знания	1,06	7
3	Материальное вознаграждение за распространение знаний является самым эффективным фактором	0,94	8
4	Осознание того, что управление знаниями – дело каждого работника	1,06	6
5	Способность и желание организации для создания новых продуктов объединяться с другими организациями в стратегические сообщества	1,19	5
6	Для развития процесса управления знаниями в организации необходим ответственный сотрудник или специально созданный отдел, такой же, как, например, финансовый	1,19	4
7	Руководство организации, которое обязательно должно способствовать процессу распространению знаний в организации	2,38	1
8	Необходимо поощрять каждого работника в его стремлении думать о том, как его деятельность вне работы может помочь организации	1,69	2
9	Ощущение недостатка знаний и готовность постоянно их пополнять	1,69	2

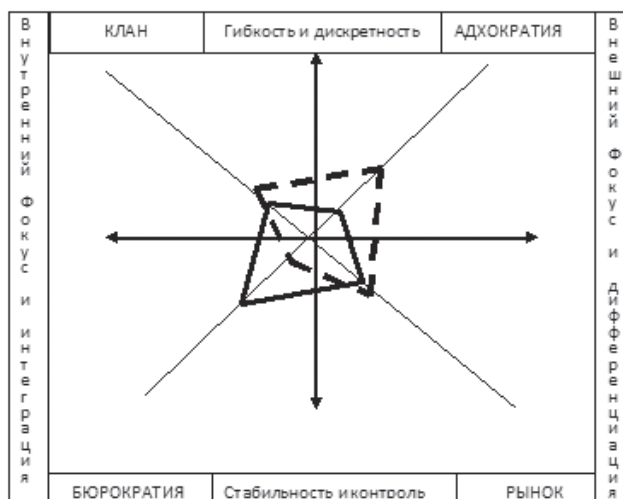
говли. Профиль организационной культуры имеющегося положения и желаемого состояния представлен на рисунке.

Инновационная культура по сути формируется за счет культуры взаимодействия, поскольку инновационный процесс предполагает участие различных акторов, работающих как внутри, так и вне предприятия. Лэнгдон Моррис отмечает важность такой роли, как менеджер инноваций — человек, отвечающий за инновационный процесс, основная функция которого заключается в поддержке и осуществлении инновационной деятельности за счет формирования двух ключевых процессов — взаимодействия и доверия [19].

Знания, как и информация, не представляют ценности, пока они не влияют на принятие решений и совершение каких-либо действий, которые влекут за собой определенные результаты и эффекты.

Информация становится знанием через социальный процесс общепринятого понимания и придания смысла и значения как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

Управление знаниями может быть представлено как управление окружающей средой, создающей поток знаний на всех стадиях его цикла. Управление знаниями начинается с осознания важности усилий людей, их практической деятельности, формальной и неформальной корпоративной культуры в целях структурировать знания и стимулировать поток их создания для повышения потенциала.



Профиль организационной культуры

Настоящее положение (что есть сейчас)

КЛАН	АДХОКРАТИЯ	Линия на рисунке
26	14	_____
36	24	
БЮРОКРАТИЯ	РЫНОК	

Желаемое положение (что должно быть)

КЛАН	АДХОКРАТИЯ	Линия на рисунке
24,5	31,5	-----
20,5	23,5	
БЮРОКРАТИЯ	РЫНОК	

Еще А. Смит говорил, что в стремлении удовлетворить свои собственные интересы индивиды служат интересам с большей продуктивностью, чем в стремлении служить им осознанно. Соответственно, работники, в свою очередь, будут трудиться более продуктивно и с большей отдачей, если их собственные интересы сочетаются с интересами предприятия и его собственников. Очевидно, что руководство должно принимать такие решения, которые будут направлены на повышение стоимости и потенциала предприятия. Самая важная задача предприятия заключается в организации деятельности, которая позволяет создавать ценность в долгосрочной перспективе, т.е. потенциал предприятия. Создание ценности происходит вследствие наличия возможностей и способности их реализовывать [20]. На предприятии должны быть сотрудники, которые могут, готовы и стремятся использовать имеющиеся возможности предприятия для их преумножения. Д. Мартин и Д. Петти считают, что необходимо создать такую систему вознаграждения, чтобы сотрудники стали мыслить, а следовательно, стали мотивированы как собственники предприятия.

Свое понимание знаний и их отличие от информации дает А. Курт. Он говорит, что информация представляет собой собрание определенных частей данных и их описаний, а знания заключаются в возможности индивида понять информацию, описать способ, которым она представлена, а также использовать это в определенных ситуациях [21]. Данные могут содержаться как в текстовом, так и в цифровом или другом формате. А. Курт отмечает, что данные становятся информацией после интерпретации их людьми, поэтому информация представляет большую ценность. Знания же являются информацией в головах людей и представляют ценность как новые идеи. Новые взгляды на ситуацию и интерпретации могут быть применимы как попытка создать конкурентное преимущество и ценность. С точки зрения А. Курта, знаниями очень сложно управлять, поскольку они являются нематериальными активами. Для нас большое значение имеет практика стимулирования сотрудников к распространению знаний внутри предприятия, их сохранению в корпоративной памяти. Ведь именно это ведет к повышению интеллектуального капитала предприятия и, как следствие, к повышению его потенциала.

Э. Бернارد и Б. Тичкевич рассматривают знания как корпоративный актив. Они объясняют наличие этого актива через понятие интеллектуального капитала. Этот капитал представляет собой скрытую стоимость, которая определяется разницей

между рыночной стоимостью предприятия и стоимостью ее материальных активов.

Авторы выделяют несколько принципов для построения эффективной культуры, способствующей распространению знаний в организации. Во-первых, необходима реальная возможность для осуществления этого процесса, необходима инфраструктура и база данных, которую бы использовали сотрудники. Распространение знаний должно сочетаться с видимостью, т.е. визуальностью, в журналах, плакатах и других иллюстрациях новых знаний; журналы, как печатные, так и электронные, являются хорошим средством коммуникации. Распространение знаний сочетается с традиционным образовательным процессом в виде курсов, заданий, рекомендуемой для изучения литературы; может рассматриваться как коммуникационный процесс во времени и пространстве, так как многие идеи рождаются в процессе общения между сотрудниками по определенным проблемным вопросам. И еще один из самых важных аспектов в распространении знаний — доверие, которое рождается, когда люди знают друг друга и чувствуют безопасность.

Р. Блэкберн отмечает, что роль малых предприятий в экономике и инновациях изучалась во многих исследованиях и широко обсуждалась в науке и выводы заключались в том, что малым и средним предприятиям отведена важная роль в развитии и формировании национальной инновационной системы [22].

Выводы

Считаем, что для формирования эффективной национальной инновационной системы крайне важно построить обучающую структуру на предприятиях как ключевых элементах этой системы. Мы говорим о такой структуре, которая специализируется на создании, приобретении и распространении новых знаний и формировании поведения, способствующего принимать эти знания. Обучающаяся организация отказывается от иерархической структуры в стремлении повысить способность к реагированию и организации себя для поддержки определенного способа создания ценности, основанной на знаниях. Такая реорганизация влечет за собой отстранение от традиционного принятия ведущей роли центра как направляющего механизма. Оказывается, что все уровни управления не принимают решения и не берут на себя функции лидера. Функции менеджмента в обучающейся организации заключаются в поддержке сотрудников — создателей знаний — в их деятельности выполнении основных задач предприятия.

При изучении мотивационных механизмов в инновационной деятельности мы видим, что основными стимулами, которыми руководствуются сверхкрупные предприятия, являются направленность на сокращение затрат, модернизацию имеющихся технологий для расширения возможностей производства. Также отмечается ориентация на повышение занимаемой доли рынка.

Мы также в своем исследовании попытались выявить некоторые факторы, способствующие развитию знаний о механизме управления инновационной деятельностью. Среди факторов, влияющих на мотивацию инвесторов, собственников (руководителей) предприятий, повышение эффективности их деятельности, финансовые выгоды, а также интерес участия в новых проектах. Среди важнейших условий успешной реализации инновационных проектов осознание всех участников проекта, а также всех сотрудников, от которых зависит успех, необходимости работы с полной отдачей; возможность находить поддержку руководства на любом этапе реализации проекта и по любым вопросам; наличие единого духа и культуры, способствующей достижению целей. Что касается культуры, то считаем возможным применять методику К. Кэмерон и Р. Куин для формирования профиля организационной культуры предприятия в целях изучения реального состояния и желаемого для повышения эффективности взаимодействия всех участников инновационного процесса.

Библиографический список

1. *Freeman C.* The National System of Innovation in historical perspective // *Cambridge Journal of Economics*. 1995. № 19. P. 5-24.
2. Национальная инновационная система и государственная инновационная политика Российской Федерации. Базовый доклад к обзору ОЭСР национальной инновационной системы Российской Федерации. Москва, 2009. С.37-55.
3. *Кушиков Е.И., Пелихов Н.В.* Некоторые особенности инвестиционного «сопровождения» инновационных процессов в России // *Вестник Томского государственного университета*. 2010. № 336. С. 144-151.
4. *Lundvall B., Gregerson B., Johnson B., Lorenz E.* Innovation System and Economic Development. Aalborg University, University of Nice, June, 2011. P. 2
5. *Luc Soete, Bart Verspagen and Bas ter Weel.* System of Innovation. United National University, The Netherlands, 2009. P.16.
6. *Карпова Ю.А.* Введение в социологию инноватики: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2004. С. 73.
7. *Trigo Alexandre.* Innovation Patterns under the Magnifying Glass. Firm-level latent class analysis of innovation activities in services. Manchester Business School. Working Paper № 578. 2009. P. 7.
8. *Моргунов Е.В., Снегирев Г.В.* Национальная (государственная) инновационная система: сущность и содержание // *Собственность и рынок*. 2004. № 7. С. 10-21.
9. *Nybakk E & Jenssen J.I.* 2012. Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of innovation management*. 16 (2) April 2012. P. 20-26.
10. *Lisa M. Lynch.* The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy. Tufts University NBER and IZA. May, 2007. P. 14.
11. *Eric von Hippel.* Democratizing innovation. MIT Press Cambridge, Massachusetts London, 2005. P. 96.
12. *Anthony Read.* Determinants of successful organizational innovation: a review of current research. *Journal of Management Practice*. 2000. V. 3. № 1. P. 95-119.
13. *Jeffrey Phillips, Dean Hearing.* Innovation on Purpose. A systematic approach to sustainable, repeatable innovation using the Concept to Cash business process. NetCentrics corporation, August, 2005. P. 5.
14. Innovation metrics. The Innovation Process and How to Measure it. By Langdon Morris. An InnovationLabs LLC, Nov. 2008. P. 2.
15. *Dennis J. Heindl.* Innovation Infrastructure. System approach to building an innovation organization. Nth Degree Software, Inc. 2008. P. 2-7.
16. *Dean Hearing, Jeffrey Phillips.* Innovation Roles: The People You Need for Successful Innovation. White Paper. NetCentrics Corporation, November, 2005. P. 5.
17. *Нонако Икуджиро, Такеучи Хиротака.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах; Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. С. 30-38.
18. *Кэмерон К., Куин Р.* Диагностика и изменение организационной культуры; Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. С. 25-37.
19. *Creating the Innovation Culture. Geniuses, Champions and Leaders.* By Langdon Morris. InnovationLabs, 2007. P. 11.
20. *Джон Д. Мартин, Дж. Вильям Петти.* VBM — управление, основанное на стоимости: корпоративный ответ революции акционеров. — Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2006. С. 4.
21. *Alain Bernard, Serge Tichkiewitch.* Methods and Tools for Effective Knowledge Life Cycle Management. Springer — Verlag Berlin Heidelberg, 2008. P.7.
22. *Innovation Management in Small Firms.* Edited by Robert A. Blackburn. Routledge studies in small business. London and New York, 2008. P. 10.

INNOVATION ACTIVITY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF NATIONAL INNOVATION SYSTEM DEVELOPMENT

Kovalenko A.A.

*Individual entrepreneur Kovalenko A.A.,
6 - 225, 800-letiya Moskvyy str., Moscow, 127247, Russia
e-mail: akovalenko777@mail.ru*

Abstract

This article deals with developing of knowledge about innovation management mechanism in the context of researching national innovation system. We studied key factors that influence innovation process at the enterprises. We tried to develop key factors that help people in their innovation activity and that stem the tide. It was in our interest to define key factors that help the process of knowledge diffusion at the enterprise. Motivation, as we know, is the key element of innovation management mechanism. Also we studied innovation culture and some notions of it.

First, we studied some researches in the sphere of social oriented mechanism of innovation management as Russians authors and foreign. We tried to define key factors - motivator for innovation process so among shareholders and management, so among liner managers and specialists. We made expert survey using structured questionnaire. The number of experts was more than forty. We define the expert as a specialist with working experience in the sphere of innovation activity in different area of economics passed special courses of innovation management and having MBA or PhD degree.

We found out that in very large companies the most important factor that prevents the innovation process is the lack of financial recourses, high cost of innovation, not enough government support. In amount of middle, small and little companies the most important factors are: support of management, composition of project team.

We point out that knowledge management play the key role in innovative process and the key factors helping knowledge diffusion are support of company management and affiliation to some innovation team.

Innovation culture is associated with such notions as management participation in innovative process, fair incentives system, atmosphere of trust and striving to personal growth of each member.

Keywords: innovation system, innovation management, motivation, key factors of motivation, knowledge management, innovation culture.

References

1. Freeman C. The National System of Innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 1995, no. 19, pp. 5-24.
2. *Natsional'naya innovatsionnaya sistema i gosudarstvennaya innovatsionnaya politika Rossiiskoi Federatsii. Bazovyi doklad k obzoru OESR natsional'noi innovatsionnoi sistemy Rossiiskoi Federatsii* (National innovative system and state innovative policy of the Russian Federation. The basic report to the review of OECD of national innovative system of the Russian Federation), Moscow, 2009, pp. 37-55.
3. Kushnikov E.I., Pelikhov N.V. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2010, vol. 336, pp. 144-151.
4. Lundvall B., Gregerson B., Johnson B., Lorenz E. *Innovation System and Economic Development*. Aalborg University, University of Nice, June 2011, p. 2.
5. Luc Soete, Bart Verspagen and Bas ter Weel. *System of Innovation*. United National University, The Netherlands, 2009, p. 16.
6. Karpova Yu.A. *Vvedenie v sotsiologiyu innovatiki* (Introduction to the sociology of innovation), St.-Petersburg, Piter, 2004, p. 73.
7. Trigo Alexandre. *Innovation Patterns under the Magnifying Glass. Firm-level latent class analysis of innovation activities in services*, Manchester Business School, Working Paper no. 578, 2009, p. 7.
8. Morgunov E.V., Snegirev G.V. *Sobstvennost' i rynek*, 2004, no. 7, pp. 10-21.
9. Nybakk E. & Jenssen J.I. Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of innovation management*, 16 (2) April 2012, pp. 20-26.
10. Lynch Lisa M. The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy. *Tufts University NBER and IZA*. May 2007, p. 14.
11. Eric von Hippel. *Democratizing innovation*. MIT Press Cambridge, Massachusetts London, 2005, p. 96.
12. Read Anthony. Determinants of successful organizational innovation: a review of current research. *Journal of Management Practice*, 2000, vol. 3, no. 1, pp. 95-119.
13. Phillips Jeffrey, Hearing Dean. *Innovation on Purpose. A systematic approach to sustainable, repeatable innovation using the Concept to Cash business process*. NetCentrics corporation, August, 2005, p. 5.

14. Langdon Morris. Innovation metrics. *The Innovation Process and How to Measure it*. An InnovationLabs LLC, November 2008, p. 2.
15. Dennis J. Heindl. *Innovation Infrastructure. System approach to building an innovation organization*. Nth Degree Software, Inc. 2008, pp. 2-7.
16. Hearing Dean, Phillips Jeffrey. *Innovation Roles: The People You Need for Successful Innovation*. White Paper. NetCentrics Corporation, November, 2005, p. 5.
17. Nonako Ikudzhiro, Takeuchi Khirota. *Kompaniya - sozdatel' znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovatsii v yaponskikh firmakh* (The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation), Moscow, Olimp-Biznes, 2003, pp. 30-38.
18. Cameron K., Quinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* (Diagnosing and change of organizational culture), St.-Petersburg, Piter, 2001. pp. 25-37.
19. Langdon Morris. *Creating the Innovation Culture. Geniuses, Champions and Leaders*. InnovationLabs, 2007, pp. 11.
20. Martin John D., William Petty J. *VBM - upravlenie, osnovannoe na stoimosti: korporativnyi otvet revolyutsii aktsionerov* (VBM - value based management - corporate response to shareholder revolution), Dnepropetrovsk, Balanse Biznes Buks, 2006, p. 4.
21. Bernard Alain, Tichkiewitch Serge. *Methods and Tools for Effective Knowledge Life Cycle Management*. Springer - Verlag Berlin Heidelberg, 2008, p. 7.
22. Blackburn Robert A. *Innovation Management in Small Firms. Routledge studies in small business*. London and New York, 2008, p. 10.