

**КОНЦЕПЦІЯ “ІННОВАЦІЙНОГО ДНК”: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ**

© Клименко О.О., 2010

Досліджено питання щодо зміни традиційної управлінської моделі на користь інноваційного менеджменту підприємств. Обґрунтовано доцільність одночасного використання емпатії, креативності та реалізації інновацій, як фундаментальних складових інноваційного ДНК. Розглянуто сучасні підходи щодо успішного втілення інноваційних методів управління. Виявлено можливості вдосконалення процесу впровадження інновацій на підприємствах шляхом застосування концепції інноваційного ДНК.

**Ключові слова:** інновація, інноваційне ДНК, впровадження, організаційна емпатія, креативність, реалізація, інноваційний менеджмент

**This article addresses the question of changing traditional managerial model in favor of innovative governance of companies. Within the framework of this research such issues are affected: definition of innovation DNA model in organizational perspective which simultaneously uses empathy, creativity and execution that guarantees innovation success. The possibilities to perform process of implementation of innovation on the companies are detected by means of usage of the concept of innovation DNA.**

**Keywords:** innovation, innovation DNA, implementation, organizational empathy, creativity, execution, innovative management.

**Постановка проблеми**

В умовах стрімкого науково-технічного прогресу, глобалізації світової економіки та, як слідство, зменшення передбачуваності стратегічних планів розвитку підприємств та організацій виникає необхідність впроваджувати новітні методи управління людськими ресурсами з метою використання їх талантів для забезпечення стабільних конкурентних переваг. Десятки років підприємства застосовують хрестоматійні методи менеджменту, але сьогодні вимагає радикальних змін управлінського мислення, що поєднане із експериментальною практикою. Саме такий тип мислення допомагає знайти свій власний шлях розвитку, а отже, свою інноваційну модель управління. Переваги інноваційного менеджменту очевидні: більше гнучкості, ясніше розуміння проблем, висока швидкість реакції на зміни. Отже, актуальність порушеного питання не викликає сумнівів. Варто зауважити, що у межах даної статті модель інноваційного менеджменту та її складових розглядається у масштабах підприємства, тобто на мікрорівні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**

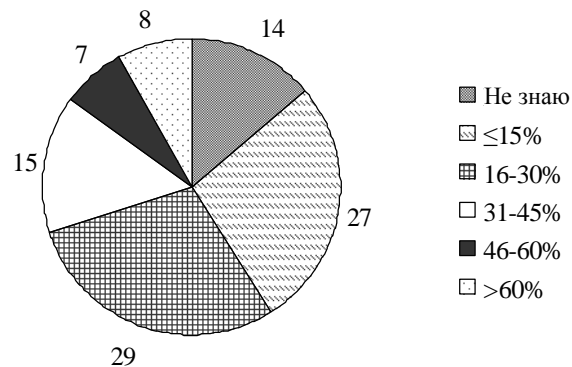
Почнемо з визначення поняття “інновація”. Інновація – це, насамперед, процес, за допомогою якого ідея чи винахід перетворюються на товари чи послуги, які купуватимуть споживачі. Інакше кажучи, щоб називатися інновацією у ідеї має бути ціна, а також необхідність у ній. Інновація передбачає використання інформації, уяви, ініціативи з метою отримання більшої цінності або іншої її форми, цей процес охоплює усі життєві стадії від виникнення ідеї до продажу кінцевого товару чи послуги. Доволі часто інновація виступає результатом впровадження наукової чи технологічної ідеї задля зменшення розриву між потребами та очікуваннями споживачів, а також удосконалення товарів і послуг. У соціальному контексті інновація займає важливе місце під час розроблення нових методів різноманітної співпраці, таких, як альянси, спільні підприємства [1].

Інновації сприяють розвитку та реалізації радикальних змін не лише стосовно товарів та / або процесів, а насамперед у мисленні, що забезпечує стабільне зростання підприємства. За результатами досліджень консалтингової компанії McKinsey керівники вищої ланки розглядають інновації як ключовий фактор органічного зростання (рисунок). Але досягти його неможливо без переосмислення сторічної управлінської моделі. Наразі підприємства перебувають на початкових стадіях дуже тривалого інноваційного процесу з організаційної перебудови, кінцевий вигляд якої ще не визначено остаточно. Але можливості для отримання переваг відомі вже сьогодні.

На підприємствах інновації здійснюються у багатьох сферах, однак здебільшого вони не мають значного позитивного результату. Це пояснюється наявністю організаційних бар’єрів, які перешкоджають прийняттю рішень, адекватних ситуації, та впровадженню прибуткових інновацій.

Отже, стає очевидним, що сучасні підприємства та організації не мають, так званого, інноваційного ДНК. Концепція “інноваційного ДНК” інтегрує людські аспекти інновацій з їх технічними завданнями для отримання ціліснішої картини інноваційної реальності. За Альваттарі А. [3] ця концепція може бути визначена двома положеннями. По-перше, інноваційне ДНК включає інноваційну практику та звичку її вдало здійснювати, що перейшли від одного покоління до іншого за аналогією біологічного ДНК. По-друге,

інноваційне ДНК складається із вибору, дій, а також культури підприємства відносно збереження та заохочення інноваційної практики. Це стосується науковців, які працюють у лабораторіях, часу та коштів, витрачених на інновації, не оминає і управлінську підтримку інноваційної діяльності. Отже, підприємства постійно “відбирають” та “передають” відповідне відкориговане інноваційне ДНК наступним поколінням, які далі поступово його вдосконалюють.



Інновації як ключовий фактор органічного зростання [2]

### Виклад основного матеріалу

Американські вчені [4] виділяють такі основні принципи інноваційного ДНК:

- **Визначення проблеми:** інновації передбачають наявність ризику через існуючу невизначеність їх успішної реалізації. Зменшити ризик можливо шляхом правильної ідентифікації проблеми, адже це є частковим її вирішенням. До того ж, чим вагоміше проблема, тим більше зусиль спрямовується на інноваційну діяльність.
- **Фокусування на споживачеві:** усі інновації спрямовані на створення споживчої цінності, незалежно від того внутрішній це споживач чи зовнішній. Взаємодія зі споживачами та розуміння їх потреб сприяє виявленню нових можливостей та мотивації для їх впровадження.
- **Креативність:** усе починається з ідеї, найкращий шлях до її отримання полягає у створенні великої кількості можливостей. Коли креативність характеризує природну здібність кожної людини, навички до розвитку ідей та поєднання різноманітних задумів можуть бути підвищені за допомогою навчання та практики.
- **Комунікації:** відкриті інформаційні комунікації та обмін ідеями забезпечують виникнення та розвиток інновацій. Як інфраструктура підприємства, так і просування необхідності та важливості інформаційних потоків для здійснення інновацій мають бути присутні в організаційній системі.
- **Взаємодія:** інновації є груповим процесом, тобто вони вимагають взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу.
- **Завершення:** зазвичай реалізація інновацій охоплює вирішення таких управлінських завдань як прийняття рішень в умовах невизначеності, делегування повноважень, моніторинг та зворотний зв'язок. Основну увагу потрібно приділяти контролю, який включає облік та аналіз реалізованої інноваційної діяльності.
- **Висновки:** дуже важливо об'єктивно оцінювати результати інноваційної діяльності, порівнювати витрачені кошти та зусилля із отриманими можливостями. Навчання на власних інноваційних проєктах сприяє їх подальшому удосконаленню на постійній основі.

Отже, якщо скомбінувати вищевказані принципи інноваційного ДНК, отримаємо основні засади інноваційної діяльності відповідно до Д. Патнейк [5]. За словами генерального директора Jump Associates, інновації – це процес зростання підприємства, який базується на емпатії, креативності та реалізації. Емпатія у організаційному вимірі являє собою щось на кшталт людської інтуїції стосовно того, що саме воліють отримати споживачі, що становить для них цінність, за яку вони ладні заплатити. Це не обмежується вивченням ринку, підприємства, які володіють емпатією, швидше вихоплюють нові можливості, охочіше йдуть на ризик та приймають кращі рішення на усіх рівнях.

Креативність – це здібність генерувати нові плідні ідеї стосовно товарів, послуг та бізнесу взагалі. Ця життєво важлива здібність підприємства допомагає прискорити процес його сходження. Не менш вагомим ніж емпатія та креативність підприємства є його здібність вдало реалізовувати інноваційну діяльність. Сьогодні вимагає підвищення швидкості реалізації новітніх ідей. На думку професора Stanford University Джіма Адамса: “На хороші підприємства чекає успіх, їх покарано крахом, вони ігнорують бездіяльність. Великі підприємства винагороджено успіхом та невдачею, покарані ж вони бездіяльністю” [5].

Підприємства, які постійно займаються інноваційною діяльністю, не фокусуються окремо на емпатії, креативності чи реалізації, у своїй практиці вони застосовують їх водночас. Кожен із цих основних принципів інноваційного ДНК доповнює один одного, їх спільне використання дозволяє досягти синергії.

Отже, зауважити, що інноваційне ДНК не лише модель, воно є графічною основою інноваційної системи. Це положення змушує керівників сприймати інноваційне ДНК як сукупність генетичних елементів, які створюють безмежні можливості від здійснення інновацій, отже, стають запорукою успішного функціонування підприємства.

Принципи та практичне використання інноваційного ДНК призначені допомогти усім учасникам інноваційного процесу зрозуміти краще один одного та разом сконцентруватися на найбільш конструктивній діяльності. Інноваційне ДНК та його аналіз актуальні не лише для злиття, вони також важливі для спільних розробок підприємств та їх постачальників, різноманітних відділів одного підприємства, нарешті, підприємства та його працівників з метою опрацювання проблем, ідей чи проектів разом. Таким чином, рішення, які приймаються, удосконалюють існуюче інноваційне ДНК, що обумовлено бажанням новаторів та менеджерів зробити успіх традицією.

Відповідно до вищенаведеного сучасні підприємства повинні переглянути традиційну ієрархічну організаційну модель двадцятого століття та зробити усе необхідне для реалізації концепції інноваційного ДНК. Одним із перших кроків є впровадження самоврядування співробітників інтелектуальної праці. Такі співробітники працюють на всіх типах підприємств та організацій, у всіх галузях, а з урахуванням цифрової ери саме ці люди створюють цінність. У моделі, необхідній для такої праці, ієрархічне прийняття рішень використовується лише на рівні розподілу ресурсів, призначення на роботу, делегування повноважень, що дає можливість фахівцям самостійно співпрацювати без посередників. Впровадження такої моделі можливо шляхом розробки механізмів, що роблять взаємодію талановитих фахівців діючою та ефективною. Ці механізми сприятимуть швидкому переміщенню інформації як горизонтально, так і вертикально. Переможцями у конкурентній боротьбі стануть лише ті, хто зможе створити усі умови для розвитку інтелектуальних здібностей власних працівників, адже саме вони створюють прибуток.

Отже, інновації також полягають у адаптації ідей із специфічної організаційної структури. Тобто усередині підприємства потрібно створювати місця, де талановиті та досвідчені фахівці зможуть плідно взаємодіяти чи за допомогою офіційних мереж, чи впровадженням динамічних принципів управління.

Отже, щоб перестрибнути на свою наступну S криву, підприємства мають визначитися із концепцією інноваційного менеджменту та розробити генеральний план – архітектуру організаційної структури. Такий генеральний план містить саме ті основні елементи, які змушують підприємство працювати інакше. Після розробки генерального плану слід деталізувати окремі завдання, що ведуть до мети. Основне, що може зупинити інновації – це ризик. Керівники вищої ланки побоюються організаційних перетворень, адже існує загроза недоотримати заплановані прибутки, а через це вони можуть втратити роботу. Тобто впровадження інноваційного менеджменту потребує таких умов, за яких керівники будуть інноваційними та впевненими у завтрашньому дні.

Якщо підприємство приймає принципи приватного акціонерного капіталу, венчурного капіталу, досліджень та розвитку (R&D) та впроваджує їх у свою діяльність шляхом організаційних інновацій, виконавчі керівники першими мають змогу відокремити те, що спрацьовує, та поширювати успішну практику, уникаючи надмірного ризику. Звісно, передбачити кінцевий результат не завжди можливо, адже він залежить від здійснення окремих операційних завдань, які на практиці можуть бути вирішені досить нестандартно, з використанням деяких інновацій, які стають елементами інноваційного ДНК цього підприємства.

Добре керована інновація передбачає рух у напрямку створення усіх умов для забезпечення ефективної взаємодії талановитих працівників за малих витрат шляхом різкого скорочення коштів на непродуктивні дослідження та координацію загальних дій. Це вимагає побудови такої організаційної структури, коли кожний талан буде на своєму місці та зможе реалізуватися на користь підприємству, яке дало йому можливість застосувати свої знання та досвід. Така архітектура сприяє також вільному переміщенню цінних нематеріальних активів усередині підприємства, що надає йому гнучкості та дозволяє швидше реагувати на зміни у навколишньому середовищі, тобто бути конкурентоздатним.

### **Висновки**

Отже, в умовах більшої вибагливості споживачів, глобальної конкуренції, повільного зростання економік та галузей підприємства змушені шукати нові шляхи отримання та посилення конкурентних переваг. Попередні зусилля, спрямовані на удосконалення виробничої чи внутрішньої частини підприємства, що охоплюють менеджмент якості, реінжиніринг, скорочення та реструктуризацію, більше не відповідають вимогам сьогодення; наступним джерелом конкурентних переваг виступають інновації.

Незважаючи на різноманітність існуючих визначень інновацій, успіх їх реалізації залежить від вдалого поєднання організаційної емпатії, креативності та виконання. І якщо раніше інновації розглядалися лише як набір процесів та технологій, то зараз це спосіб мислення. Вдале здійснення інновацій, збереження

отриманого досвіду та заохочення інноваційної практики, що передаються наступним поколінням, дало змогу провести аналогію із біологічним ДНК та визначити основні принципи його формування з метою подальшого ефективного застосування.

### **Перспективи подальших досліджень**

Варто зауважити, що впровадження концепції інноваційного ДНК не завжди гарантує успіх, оскільки розвиток та реалізація ідей залежить не лише від самої її концепції, а також від наявних наукових знань, навичок та вмінь. Отже, лише збалансований портфель інноваційної практики, культивований у інноваційному ДНК, збільшує ймовірність досягти мети, і саме розроблення цього портфеля є перспективою подальших досліджень.

1. *Сносіб доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html> – Загол. з екрану.*  
2. *McKinsey Global Survey Results: Assessing innovation metrics, October 2008* 3. *Alwattari A. Innovation DNA – what are you good at? Ubiquity Volume 8, Issue 17, May, 2007* 4. *Hattori R.A., Wycoff J. and Joyce Wycoff Innovation DNA TD January 2002. – P. 25–30.* 5. *Patnaik D. The Fundamentals of Innovation Сносіб доступу [http://www.businessweek.com/innovate/content/feb2010/id2010028\\_823268.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/feb2010/id2010028_823268.htm) – Загол. з екрану.*

УДК 658.562.012.32

С.В. Ковальчук

Хмельницький національний університет

## **МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

© Ковальчук С.В., 2010

**Визначено основні концептуальні підходи до управління якістю високотехнологічної продукції. Одним із головних підходів до управління якістю високотехнологічної продукції є маркетингова орієнтація діяльності підприємства. Для ефективнішого маркетингового управління якістю високотехнологічної продукції необхідно дотримуватися чітко визначених та сформульованих принципів.**

**Ключові слова: якість; управління якістю; якість високотехнологічної продукції; маркетингове управління якістю; корисність; цінність; конкурентоспроможність**

**The article the basic conceptual going is determined near the quality management of highly technological products. One of the main approaches to high-quality products is the marketing orientation of the enterprise. For more effective marketing of quality high-tech products need to follow clearly defined and principles.**

**Keywords: quality, quality management, high quality products, marketing and quality management utility, the value of competitiveness.**

### **Постановка проблеми**

Якість завжди була і залишається важливою ринковою характеристикою товару, а оцінювання якості товарів споживачами завжди визначало та визначатиме стратегію конкуренції промислових підприємств. Висока якість продукції означає, що кожен виріб в певних реальних умовах забезпечить задоволення встановлених вимог споживача, виробника і народного господарства загалом з найменшими сумарними витратами під час виготовлення і споживання. Висока якість є ознакою тих виробів, що за своїми технічними і економічними характеристиками є кращими за інші (результат бездефектної праці інженерів) і не мають браку (результат бездефектної праці робітників). Проте, поза увагою дослідників у сфері якості залишається те, що не лише оцінювання якості, але і формування якісних показників продукції має орієнтуватися на реальні або потенційні потреби проміжних та кінцевих споживачів.

### **Аналіз останніх досліджень і результатів**

Останнім часом тематика управління якістю набула особливої популярності. Багато науковців, не всі з яких є економістами за освітою, працюють у цьому напрямі. Особливо вагомий внесок щодо розгляду якості праці та її продукту зробили такі науковці як, Б.К. Злобін, С.Ф. Черкашин, І.Б. Іваненко, Я.Б. Шор, В.І. Синько, А.В. Глічев, В.П. Панов, М. П. Бабін. Маркетингові аспекти формування якісних показників та визначення їх