

УДК 001.895:005.9

Г.Р. Суздалева

## РОЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА<sup>1</sup>

**Аннотация.** Вопросы повышения инновационной активности являются актуальными для современных предприятий. Факторов, влияющих на инновационную активность – как отрицательно, так и положительно – существует великое множество. Одной из групп факторов являются вопросы вовлечения персонала в процессы повышения инновационной активности и стимулирования инновационной деятельности. В статье представлены результаты пилотажного исследования влияния взаимодействия уровней управления на повышение инновационной активности сотрудников предприятий г. Перми и Пермского края.

**Ключевые слова:** инновационная активность, показатели инновационной активности, показатели уровней управления, экспертный опрос, факторы повышения инновационной активности предприятия, вовлеченность персонала.

Gulnaz Suzdaleva

## THE ROLE OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT LEVELS IN SHAPING THE INVOLVEMENT OF EMPLOYEES IN INNOVATION ACTIVITIES: THE RESULTS OF THE EMPIRICAL ANALYSIS

**Annotation.** Questions to increase innovative activity are relevant to today's enterprises. Factors influencing innovation activity – both negative and positive – there are so many. One of the groups of factors are the issues of personnel involvement in the processes of increase of innovative activity and stimulating innovation. The article presents the results of the pilot study of the effect of interaction between levels of government on increase of innovative activity of employees of enterprises of Perm and Perm region.

**Keywords:** innovation activity, indicators of innovation activity, levels of government performance, expert survey, the factors increasing the innovation activity of the enterprise.

В настоящий момент восприятие инноваций экономическими субъектами разных уровней однозначно рассматривается в мировом хозяйстве как непереносимое условие их устойчивого развития. Критерием успешности экономической деятельности предприятий выступает уже не оптимальная комбинация ресурсов, а ускоренная адаптация к изменениям внутренней и внешней среды. Поэтому наращивание инновационной активности предприятий посредством целенаправленного и эффективного применения интеллектуальных ресурсов для совершенствования новых продуктов и технологий становится приоритетным фактором в их деятельности.

На этом фоне особую значимость приобретает взаимодействие уровней управления как фактор, ускоряющий процессы вовлечения персонала в инновационную деятельность. Мировая и отечественная практики нередко свидетельствуют о несогласованности и нескоординированности стратегических целей и оперативных задач, решаемых на основе стратегического и оперативного уровней. С учетом того, что персонал является ключевым ресурсом на различных этапах инновационного процесса, имеет право на существование гипотеза о решающем влиянии совершенствования механизма взаимодействия стратегического и оперативного уровней управления (сотрудников разных уровней)

© Суздалева Г.Р., 2016

<sup>1</sup>Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «ПНИПУ» при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ (договор № 02.G25.31.0068 от 23.05.2013 г. в составе мероприятий по реализации постановления Правительства РФ № 218).

на повышение инновационной активности предприятия [3]. Подтверждение данной гипотезы – цель данной статьи.

Для определения уровня инновационной активности и выявления взаимосвязей между стратегическим уровнем, оперативным уровнем, определения влияния их взаимодействия на уровень инновационной активности было проведено пилотажное исследование предприятий г. Перми и Пермского края.

**Основная цель исследования** – доказать наличие зависимости уровня инновационной активности от продуктивного взаимодействия стратегического и оперативного уровней управления (на примере подсистемы маркетинга) на предприятии и разработать управленческие механизмы роста инновационной активности за счет взаимодействия стратегического и оперативного уровней управления.

**Инструмент исследования.** Для исследования был выбран ряд показателей деятельности предприятий (стратегического маркетинга, оперативного маркетинга, инновационной активности), которые было решено преобразовать в суждения для формирования шкалы Лайкерта. В качестве инструмента была разработана анкета, содержащая 29 утверждений, основанных на шкале Лайкерта [6].

Наша задача – установить взаимосвязи между показателями инновационной активности и показателями уровней управления для построения модели управления инновационной активностью через совершенствование инструментария различного типа, в том числе инструментов вовлечения персонала в процессы инновационной деятельности.

**Метод исследования** – экспертный опрос – был выбран, поскольку является оптимальным в силу специфичности необходимых данных (респонденты должны быть профессионалами в инновационной деятельности конкретного предприятия).

**Описание выборки.** В исследовании приняли участие сотрудники 49 предприятий г. Перми и Пермского края: руководители предприятий, маркетологи, директора по развитию, сотрудники, занимающиеся инновационной деятельностью. Выборка доступная – приняли участие предприятия, которые были готовы раскрыть информацию (в том числе коммерческого характера), а также те респонденты, которые имели время для ответа на вопросы анкеты (несколько этапов). В выборку должны были попасть предприятия из разных отраслей деятельности.

**Методы обработки данных.** Для анализа данных использовался программный пакет MS Excel 2007, Statistica 10. Использовались такие методы, как сравнительный анализ, корреляционный анализ.

#### **Гипотезы исследования.**

1. Все показатели подсистем предприятия можно разнести на два уровня – показатели стратегического и показатели оперативного уровней.
2. Взаимосвязи существуют между показателями оперативного уровня, между показателями стратегического уровня, между показателями инновационной активности.
3. Между показателями стратегического и оперативного уровней существуют взаимосвязи, которые представлены в матричной модели, описанной в других работах автора [3].
4. Через оперативные показатели можно управлять стратегическими показателями. За счет такого управления обеспечивается гармонизация процессов стратегического и оперативного уровней.
5. Показатели инновационной активности предприятия [2] зависят от характера взаимодействия уровней управления – через показатели стратегического и оперативного уровней можно управлять показателями инновационной активности.

**Результаты анализа.** На основе полученных результатов были построены матрицы корреляции – на примере подсистемы маркетинга. Нужно отметить, наличие связи между известностью бренда и долей рынка (0,479), между рентабельностью маркетинга и индексом потребительской ло-

яльности (0,556), между наличием отдела маркетинга и индексом потребительской лояльности (0,333), между наличием отдела маркетинга и маркетинговой рентабельностью продаж (0,530).

На уровне оперативного маркетинга установленных взаимосвязей достаточно много. Наиболее выраженные – между уровнем достижения цели рекламы и эффективностью обучения маркетингового персонала (0,621), между скоростью реакции компании на запросы потребителей и результативностью маркетинговых исследований (0,506), между уровнем достижения цели рекламы и шириной ассортимента (0,471).

Среди показателей инновационной активности также установлены взаимосвязи – например, между наличием завершенных инноваций и коэффициентом реализации новых идей (0,501), между своевременностью внедрения инноваций и скоростью реализации инновационных идей (0,600), между своевременностью внедрения инноваций и уровнем мобилизации инновационного потенциала (0,520), между относительным уровнем инновационной активности и уровнем мобилизации инновационного потенциала (0,538).

Таким образом, наши теоретические изыскания – описание взаимосвязей внутри уровней в рамках разработки матричной модели – подтверждаются частично.

Кроме того, что были выявлены взаимосвязи между показателями внутри уровней – стратегического и оперативного маркетинга, между показателями инновационной активности, были выявлены взаимосвязи показателей разных уровней, взаимосвязей между маркетинговыми и инновационными показателями.

Были установлены взаимосвязи между показателями стратегического и оперативного маркетинга – между маркетинговой рентабельностью продаж и уровнем достижения цели рекламы (0,597), между наличием отдела маркетинга и уровнем достижения цели рекламы (0,530), между индексом потребительской лояльности и шириной ассортимента (0,510), между индексом потребительской лояльности и эффективностью обучения маркетингового персонала (0,450).

Существуют взаимосвязи между маркетинговой рентабельностью продаж и относительным уровнем инновационной активности (0,508), между наличием отдела маркетинга и относительной инновационной активностью (0,468), между индексом потребительской лояльности и скоростью реализации инновационных идей (0,488) и др. Таким образом, показатели инновационной активности зависят от показателей стратегического маркетинга и наоборот.

Показатели инновационной активности и показатели оперативного маркетинга также взаимосвязаны. Существуют взаимосвязи между уровнем достижения цели рекламы и скоростью реализации инновационных идей (0,526), между шириной ассортимента и своевременностью внедрения инноваций (0,553), между шириной ассортимента и скоростью реализации инновационных идей (0,624), скоростью реакции на запросы потребителей и скоростью реализации инновационных идей (0,520) и др.

Проведение пилотажного исследования показало наличие взаимосвязей между показателями маркетинга и инновационной активности. В качестве следующего этапа исследования предполагается увеличение выборки до 180 предприятий. Основная цель последующего этапа – построение регрессионных моделей зависимости показателей инновационной активности от показателей взаимодействия стратегического и оперативного маркетинга. Полученные модели возможно будет применять на практике для управления инновационной активностью посредством совершенствования взаимодействия оперативного и стратегического маркетинга, как следствие – находить пути повышения инновационной активности предприятий посредством усиления и налаживания взаимодействия между оперативным и стратегическим маркетингом.

Кроме суждений, в анкету был включен **вопрос о барьерах для повышения инновационной активности**. Были получены следующие результаты. Обозначенные респондентами барьеры повы-

шения инновационной активности предприятия были сгруппированы нами в восемь групп – финансовые, отношение руководства, организационные, отсутствие гибкости, кадровые, нехватка материальных ресурсов, особенности рынка и отношение потребителей к предприятию и его новинкам.

Нужно отметить, что большая часть барьеров связана с поведением сотрудников компаний, с кадровым потенциалом, с процессами вовлечения сотрудников в инновационную деятельность. Так, в числе кадровых барьеров были выделены следующие:

**1. Мировоззренческие, отношение руководства:**

1.1 Непонимание руководством необходимости инноваций, непонимание связи между инновациями и прибыльностью, безынициативность руководства;

1.2 Консерватизм руководства;

1.3 Отсутствие поддержки руководства;

1.4 Боязнь нового;

1.5 Взаимоотношения между несколькими руководителями;

1.6 Низкое качество руководства, наличие ошибок;

1.7 Нацеленность на краткосрочную перспективу, отсутствие долгосрочных планов.

**2. Организационные:**

2.1 Отсутствие отдельного, обособленного отдела маркетинга;

2.2 Отдел продаж во главе предприятия;

2.3 Взаимоотношения отделов;

2.4 Бюрократизм на предприятии;

2.5 Нехватка времени на разработку инноваций;

2.6 Загруженность работников;

2.7 Необходимость перестраивать бизнес-процессы компании.

**3. Отсутствие гибкости, длительность принятия решений:**

3.1 Низкая скорость запуска инновации, разработки идей;

3.2 Жесткие требования со стороны поставщиков комплектующих.

**4. Кадровые, отсутствие мотивации сотрудников, квалификация:**

4.1 Текучка кадров;

4.2 Низкая квалификация персонала отдела маркетинга;

4.3 Боязнь нового;

4.4 Низкая квалификация персонала отдела НИОКР, персонала, занимающегося инновациями;

4.5 Низкая мотивация со стороны руководства.

Знание барьеров повышения инновационной активности позволит систематизировать их и разработать механизмы их преодоления для повышения инновационной активности конкретного предприятия.

На основе соотнесения результатов и был разработан ряд механизмов, оптимизирующих взаимодействие уровней управления, а также разработаны мероприятия по устранению барьеров и оптимизации соотношения стратегического и операционного уровней. **Среди этих механизмов особое внимание стоит уделить группам мероприятий, связанным с человеческим потенциалом в процессе реализации инновационной деятельности.**

Так, проведенное эмпирическое исследование, позволило на основе выявленных взаимосвязей разработать ряд мероприятий, способствующих вовлечению сотрудников разных уровней управления в процесс инновационной деятельности – см. табл. 1.

Таблица. 1

**Механизмы вовлечения персонала в процесс инновационной деятельности  
через усиление взаимодействия сотрудников разных уровней управления**

| <b>Барьеры инновационной активности</b>    | <b>Механизмы преодоления барьеров</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Низкий инновационный потенциал организации | Повышение инновационного потенциала за счет:<br>внутреннего маркетинга: формирование инновационного мышления сотрудников, оперативная оценка, стратегическая постановка корпоративной культуры, оперативные совещания; система мотивации и поощрения.<br>регулярное соотнесение стратегического анализа и оперативной информации (обратной связи от сотрудников) для выявления потребностей клиентов;<br>анализ внутренних возможностей с целью выявления факторов инновационного развития, факторов, ему препятствующих. |
| Недостаток квалифицированного персонала    | разработка стратегических программ развития персонала, налаживание внутреннего маркетинга, маркетинга персонала на предприятии;<br>разработка системы развития персонала, обучения [1];<br>создание центра инновационных компетенций [5];<br>анализ рыночных возможностей, подбор персонала в соответствии с этими возможностями;<br>практика бенчмаркинга.                                                                                                                                                               |
| Недостаток информации о новых технологиях  | мониторинг тенденций рынка с целью выявления новых технологий;<br>обеспечение процесса развития внутренних технологий за счет бенчмаркинга, повышения квалификации персонала, посещения специализированных мероприятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Недостаток информации о рынках сбыта       | маркетинговые исследования рынка;<br>максимальное использование информации, собранной в ходе исследований;<br>регулярный сбор обратной связи, доведение обратной связи до стратегического уровня.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Неразвитость кооперационных связей         | поощрение внутрифирменных коммуникаций;<br>налаживание бизнес-процессов;<br>система поиска возможных партнеров, разработка системы сотрудничества и обмена партнерами; – база данных партнеров, точки сотрудничества                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

На основе экспертного опроса, предложенные мероприятия были детализированы и сгруппированы в 6 типов механизмов (см. табл. 2).

Таблица. 2

**Механизмы стимулирования инновационной деятельности предприятия  
на основе оптимизации взаимодействия уровней управления**

| <b>№</b> | <b>Тип механизма повышения показателей инновационной активности</b> | <b>Элементы механизмов</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Организационно-управленческие                                       | Система развития и повышения квалификации персонала;<br>Поиск и налаживание взаимодействия с возможными партнерами по реализации инновационной деятельности (образовательные учреждения, исследовательские фирмы);<br>Внедрение проектной межфункциональной структуры; изучение опыта других стран, конкурентов, других отраслей; создание центра компетенций; |

| № | Тип механизма повышения показателей инновационной активности | Элементы механизмов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                              | <p>Разработка бренда нового продукта;</p> <p>Сокращение дистанции между руководством и сотрудниками: обратная связь, совместное принятие решений;</p> <p>Стимулирование сотрудничества отделов маркетинга и НИОКР;</p> <p>Стимулирование сотрудничества подразделений стратегического маркетинга и оперативного маркетинга;</p> <p>Проведение ежегодных (либо два раза в год) стратегических сессий-семинаров с целью разработки стратегии и формирования элементов корпоративной культуры.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2 | Финансово-экономические                                      | <p>Поиск партнеров для разделения затрат;</p> <p>Формирование связей с общественностью для поддержания конкурентоспособности и расширения возможностей получения финансовых ресурсов;</p> <p>Анализ распределения ресурсов на предприятии между подразделениями, направлениями деятельности, группами потребителей (мониторинг ресурсов, ABC-анализ);</p> <p>Анализ рентабельности вложений в маркетинг и инновации с целью оптимизации затрат;</p> <p>Использование метода «цель-задание» при формировании маркетингового бюджета (в соответствии с логической цепочкой «стратегия – цель – задачи – мероприятия – затраты на мероприятия – общий объем бюджета»);</p> <p>Ведение учета затрат на исследования, разработанные и внедренные на основе полученной информации мероприятия, результаты проведенных мероприятий.</p> |
| 3 | Технико-технологические                                      | <p>Повышение качества продукции за счет более ответственного выполнения планов [4], реализации бизнес-процессов маркетинга (координация стратегии и операций);</p> <p>Совершенствование способов производства/оказания услуги/проведения работ за счет анализа внутренних возможностей и передового опыта других компаний;</p> <p>Совершенствование логистических бизнес-процессов;</p> <p>Разработка дифференцированных действий по усилению положительного отношения (стремление к лояльности), изменению нейтрального отношения, нивелированию отрицательного отношения; разработка дифференцированного подхода к разным клиентам</p>                                                                                                                                                                                         |
| 4 | Правовые (институциональные)                                 | <p>Разработка регламентов деятельности персонала;</p> <p>Установление необходимой периодичности и последовательности маркетинговых исследований (потребители, конкуренты и другие элементы внешней и внутренней среды);</p> <p>Анализ законодательства в сфере маркетинга, инноваций;</p> <p>Установление и разработка перечня необходимых для согласования и реализации стратегического и оперативного маркетинга маркетинговых документов;</p> <p>Разработка мотивирующих и санкционирующих документов и процессов взаимодействия стратегического и оперативного маркетинга.</p>                                                                                                                                                                                                                                               |

| № | Тип механизма повышения показателей инновационной активности | Элементы механизмов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Информационные                                               | Система развития и повышения квалификации персонала;<br>Разработка системы поиска, сбора, хранения информации о различных параметрах внешней и внутренней среды – Маркетинговая информационная система;<br>Посещение международных мероприятий – конференций, семинаров, симпозиумов, выставок;<br>Анализ и разработка вариантов новых решений;<br>Обмен сотрудниками, обмен опытом;<br>Налаживание процесса работы с жалобами потребителей;<br>Обеспечение доступности предприятия потребителю, партнерам, контактным аудиториям – информационная открытость во всех каналах коммуникации |
| 6 | Психологические                                              | Система развития и повышения квалификации персонала, занятого обеспечением информацией и диффузией инноваций;<br>Создание атмосферы сотрудничества и совместного принятия решений;<br>Ориентация персонала на клиента, повышение качества сервиса и обслуживания;<br>Поддержка молодых специалистов;<br>Обмен сотрудниками, обмен опытом;<br>Формирование инновационного мышления сотрудников;<br>Создание благоприятных условий для комфортного выполнения функций;<br>Жесткий отбор кандидатов                                                                                           |

Определение уровня инновационной активности предприятия способствует выбору наиболее оптимальной стратегии повышения инновационной активности посредством совершенствования инструментария как организационного, так и мотивационного характера.

#### Библиографический список

1. Акатов, Н. Б. Устойчивое развитие предприятия на основе организационно-мотивационного механизма вовлечения персонала в инновационную деятельность / Н. Б. Акатов, А. В. Попов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 4-1(57-1). – С. 637–641.
2. Баранчев, В. П. Измерение инновационной активности компании как ее конкурентной силы / В. П. Баранчев // Менеджмент сегодня. – 2005. – № 4. – С. 21–29.
3. Иерархический анализ социально-экономических систем: подходы, модели, приложения : моногр. В 2 ч. Ч. 1 / Под общ. ред. Ю. К. Перского. – Пермь : Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2011. – 412 с.
4. Латышова, Л. С. Взаимосвязь внутреннего маркетинга и управления качеством в инновационных компаниях / Л. С. Латышова, Е. К. Пантелеева // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – № 5(89). – С. 386–394.
5. Панарина, Е. Н. Центр компетенций в стратегии развития высокотехнологичного предприятия / Е. Н. Панарина, Н. Б. Акатов, М. М. Кустова [и др.] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 134–138.
6. Potocan, V. Marketing capabilities for innovation-based competitive advantage / V. Potocan // Innovative Issues and Approaches in Social Sciences. – 2013. – Vol. 6. – No. 1. – P. 118–134.