

УДК 001.895

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR MANAGING  
THE INNOVATIVE ACTIVITY OF TEXTILE FACTORIES**

*А.Е. ИВАНИЦКАЯ*  
*A.E. IVANITSKAYA*

(Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых)  
(Vladimir State University named after Alexander and Nikolai Stoletovs)  
E-mail: aivanickaya@gmail.com

*В статье рассмотрены проблемы управления инновационной деятельностью текстильных предприятий, сформулированы и обоснованы основные принципы, следование которым позволяет активизировать их инновационную активность и обеспечить эффективное управление инновационной деятельностью.*

*The article describes the problems of managing the innovative activity of textile factories, formulates and proves the basic principles aimed to activate their innovative activity as well as to ensure its effective management.*

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, инновационный бизнес, функциональная структура инновационного бизнеса, клиентоориентированный маркетинг.

**Keywords:** innovative activity of textile factories, innovative business, functional structure of innovative business, client-orientated marketing.

В соответствии со Стратегией развития легкой промышленности России на период до 2020 года, разработанной Минпромтор-

гом РФ определена необходимость ее перехода на инновационную модель развития, ориентированную на повышение ее

конкурентных преимуществ, увеличение выпуска качественной продукции нового поколения.

Легкая промышленность России в настоящее время является важнейшим многопрофильным и инновационно привлекательным сектором экономики. Изделия легкой промышленности – одна из важных и устойчивых статей расходов российских потребителей, несмотря на относительно небольшую долю легкой промышленности в ВВП страны (в 2011 г., по данным Минэкономразвития России, она составляла 0,2%) [6].

По данным НИУ ВШЭ [6] около 80% объема выпуска легкой промышленности приходится на текстильное и швейное производство, из них на текстильное производство приходится 47%. В легкой промышленности функционирует достаточно большое количество малых предприятий (на 2011 г. их число составляло 3,4 тыс.). Следует отметить, что малые предприятия, как наиболее гибкие в отношении внедрения инноваций, представляются основной движущей силой инновационного развития. Однако, как свидетельствует статистика, каждое третье текстильное предприятие вообще не осуществляет никаких инноваций. К числу основных проблем текстильных предприятий в инновационной сфере можно отнести техническую и технологическую отсталость, низкий уровень инновационной деятельности, что обуславливает зависимость отрасли от импорта и недостаточное развитие экспортной деятельности. Представляется, что инновационное развитие предприятий текстильной промышленности должно идти по пути технического и технологического перевооружения и повышения уровня их инновационной деятельности.

Под инновационной деятельностью текстильных предприятий будем понимать деятельность, связанную с использованием и коммерциализацией результатов научных исследований и разработок для создания и внедрения прогрессивных технологий по получению текстильных материалов нового поколения, гибких технологических систем, модернизации технологи-

ческих процессов, производства потребительских товаров с заданными функциональными свойствами, востребованными как на внутренних, так и на внешних рынках, развитием международного сотрудничества с зарубежными странами по разработке, приобретению и продаже технологий, лицензий, проведению совместных НИОКР.

В настоящее время основные типы инноваций представлены в Рекомендациях по сбору и анализу данных по инновациям ОЭСР (Руководство ОСЛЮ, 2010 г.) – два типа технологических (продуктовые и процессные) и два типа нетехнологических инноваций (маркетинговые и организационные). Следует отметить, что текстильная промышленность является полем для внедрения практически всех вышеприведенных типов инноваций. Однако для перехода на инновационную модель развития предпочтение следует отдавать, прежде всего, технологическим инновациям.

С этой точки зрения сформулируем основные принципы, позволяющие активизировать инновационную активность текстильных предприятий и обеспечить эффективное управление инновационной деятельностью.

1. *Четкое определение миссии предприятия как связующего звена между его внутренней и внешней средой.* Представляется целесообразной следующая формулировка миссии – "инициация инновационной деятельности своих потребителей", то есть инновационная деятельность предприятия в своей основе должна предопределять инновационность деятельности своих клиентов (новыми продуктами, ростом их качества и т.д.), а не только поддержание их традиционной производственной работы. В этом случае можно говорить о синергии эффекта от инновационной деятельности предприятия-инноватора. В связи с этим при формулировании целей предприятия необходимо в числе выгод, которые ищут клиенты в продуктах предприятия, выделять те, которые обеспечивают им реализацию их инновационных проектов.

2. *Ориентация на формирование потребительских компетенций в отношении планируемой инновации.* При планировании инновационной деятельности необходимо учитывать характерные свойства инновации (научно-техническую новизну, производственную применимость и коммерческую реализуемость) и специфику маркетинговой составляющей инновационной деятельности в целом. Факт восприятия продукции рынком (коммерциализуемость) определяет успешность инновационной деятельности. В этом плане исследование различных моделей инновационного процесса (Р.Росвелла [11], С.Клайна и Н.Розенберга [12], Р. Купера [13], С.Д. Ильенковой [1]), характеризующих основные этапы разработки и реализации инноваций, и места в них маркетинга как этапа, позволило выявить их общую характерную черту – несмотря на ориентацию всех моделей на рыночные потребности, они базируются на концепции "экономо-маркетинга", нацеливающей маркетинговую деятельность предприятия на увеличение прибыли за счет 4Р составляющих комплекса маркетинга, то есть функция

маркетинга состоит в поиске свободной рыночной ниши, неудовлетворенной потребности и отнесена к моменту вывода на рынок опытной партии продукции. Следует заметить, что такое позиционирование маркетинга может быть оправданно только в условиях традиционных товарных рынков, поскольку потребители обладают необходимой покупательской компетенцией, чтобы воспринимать "продающие аспекты" продукта. Однако, если продукт инновационен, покупательские компетенции отсутствуют, что приводит к неэффективным затратам на предполагаемые инновации и требует использования концепции клиентоориентированного маркетинга [5]. На рис. 1 (соответствие этапов инновационного процесса на текстильных предприятиях основным стадиям жизненного цикла продукта и этапам инновационного процесса в других отраслей промышленности (составлено автором на основании работы [10])) представлено соответствие этапов инновационного процесса в легкой промышленности и других ее отраслях основным стадиями жизненного цикла продукта.



Рис. 1

Для повышения эффективности инновационной деятельности текстильных предприятий инновационный процесс, как ее основа, должен включать 2 маркетинговых этапа:

а) на стадиях посева и запуска клиенто-маркетинг, основная задача которого – формирование информированной потребности в инновации через формирование потребительских компетенций (критериев

выбора в виде перечня "продающих аспектов" инновации), и на этой основе определение содержания и формы технических заданий на технологические инновации.

б) на стадиях роста, зрелости и спада (по мере "затухания" инновационности) экономо-маркетинг, основная задача которого – продление жизненного цикла инновации за счет осуществления 4Р - комплекса маркетинговых мероприятий, в

результате которых по каналам обратной связи от потребителей поступает информация, на основе которой принимается решение либо о необходимости модернизации инновационного продукта, либо о его возвращении на доработку. Таким образом, на каждой стадии ЖЦ продукта задачи маркетинга в инновационной деятельности различны, что позволяет повысить ее эффективность, обеспечивает вовлечение потребителя в инновационный процесс и предусматривает возможность возврата на предыдущие этапы инновационного процесса.

3. *Использование различных источников инноваций.*

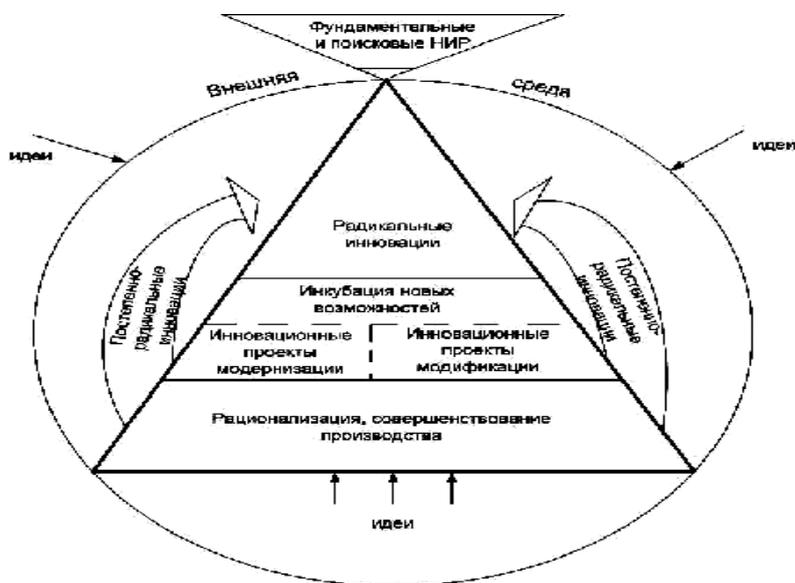


Рис. 2

Для обеспечения преемственности инновационных проектов (формирования инновационной культуры) необходимо, чтобы предприятие работало в рамках четко определенной маркетинговой стратегии, определяющей характер самих инноваций (например, реализация стратегии финансового лидерства (снижения издержек) выдвигает на первый план процессные инновации, стратегия дифференциации (развитие товарного ряда) требует активизации в направлении продуктовых инноваций, концентрация на выбранном сегменте (стратегия специалиста) в наибольшей степени способствует поиску и развитию управленческих инноваций, направленных на выявление и развитие

Возможные источники инноваций представлены на рис. 2 (пирамида инновационных приоритетов и ценностей предприятия (составлена автором на основании работы [3])).

В основе пирамиды – реализации идей, регулярно поступающих как со стороны внутренней, так и со стороны внешней среды предприятия (результаты рационализаторских идей, внедряемых в порядке совершенствования технологий, внедрение новых материалов, приемов и методов труда и т.п.) Пирамида инноваций характеризуется открытостью и динамичностью.

новых потребностей клиентов). Для инновационного развития необходимы все составляющие пирамиды. При этом особенно успешные, прорывные (радикальные) инновации, составляющие вершину пирамиды, являются не только результатом реализации фундаментально-поисковых НИР, но и постепенно-радикальных, являющихся развитием основного тела пирамиды.

4. *Создание межфункциональных рабочих групп, объединяющих технологов и маркетологов, для разработки и внедрения инноваций.*

5. *Целенаправленное создание тематических кластеров, как эффективной*

формы взаимодействия в процессе осуществления инновационной деятельности.

6. *Формирование интегрированной инновационной системы (ИИС) как эффективной формы взаимодействия в рамках реализации конкретных инновационных проектов.* ИИС представляет собой объединение участников инновационного процесса на основе их естественной специализации и эффективного разделения труда, при котором его общая результативность и эффективность максимальны [2]. Существующий подход к отбору участников такой системы среди инновационно-активных предприятий региона целесообразно заменить отбором среди предприятий соответствующего кластера с учетом преимуществ кластерной формы взаимодействия.

7. *Сквозное бизнес-планирование инновационной деятельности (согласование бизнес-планов взаимосвязанных между собой предприятий ИИС на стадии их составления), позволяющее стимулировать выпуск инновационного продукта предприятиями-партнерами, и использование модели формирования и взаимодействия функционалов инновационного бизнеса<sup>1</sup> в качестве инструментария разработки бизнес-плана (разработана автором и представлена в работе [7]).* В основе данной модели лежит функциональная структура инновационного бизнеса (рис. 3 – базовая функциональная структура инновационного бизнеса (разработана автором на основе работы [8])). Основные принципы управления модели и ее преимущества представлены в табл. 1.

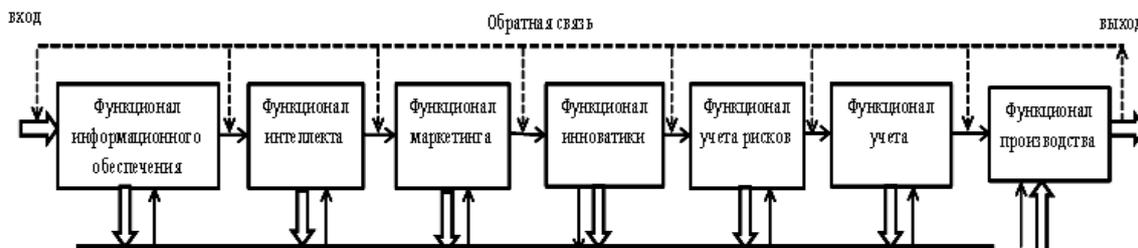


Рис. 3

Таблица 1

Основные принципы управления модели	Преимущества модели
Комплексность Системный подход к формированию функционалов Инновационность как способность генерировать инновации в каждом функционале Клиентоориентированность	Учет взаимосвязи и взаимозависимости функциональных сфер управления Отражение основных направлений формирования и использования базовых функционалов в процессе управления инновационной деятельностью предприятия Наличие обратной связи с потребителями Отражение возможности осуществления процессов разработки как технологических, так и нетехнологических инноваций в их единстве Возможность использования для построения организационных моделей управления инновационной деятельностью

<sup>1</sup> Под инновационным бизнесом понимается деятельность в сфере материального производства, направленная на извлечение доходов от внедрения инноваций, как результата инновационной деятельности. Под функциональной структурой инновационного бизнеса понимается совокупность функциональных сфер управления, представляющих собой системы реализации базовых функций управления, и связей между ними. Под базовой функцией управления понимается совокупность агрегированных по критерию их целевой направленности специфических функций управления. Под термином "функционал инновационного бизнеса" понимается система, сформированная для реализации базовых функций управления инновационной деятельностью.

Бизнес-план, как современная форма реализации инновационных проектов, должен предусматривать построение эффективной функциональной структуры

инновационного бизнеса, обеспечивающей выпуск инновационного продукта, а качество разделов бизнес-плана должно определяться степенью его соответствия вышеприведенной структуре. Бизнес-планы должны разрабатываться в рамках маркетинговых стратегий и четко определенной миссии.

8. *Использование инструментария проектного менеджмента для координации работы участников ИИС при разработке и реализации бизнес-планов (матрицы РАЗУ и PERT-анализа)*. С использованием программного обеспечения MS Project на этапе разработки бизнес-плана инновационного проекта эффективно проведение PERT – анализа, который подразумевает осуществление структурной декомпозиции работ, определение их длительности и общего срока разработки бизнес-плана.

В условиях ограничения во времени и ресурсах это позволяет оптимизировать процесс разработки бизнес-плана и своевременно представить его как для участия в конкурсе работ, претендующих на финансирование из Фонда поддержки предпринимательства, так и потенциальным инвесторам.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др.* Инновационный менеджмент / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
2. *Искандеров А.Ф.* Механизмы трансформации систем управления инновационной деятельностью организаций: Дис... канд. экон. наук. – Владимир, Владимирский государственный гуманитарный университет, 2011.
3. *Кантер Р.М.* Постепенно – радикальные инновации // Harvard Business Review. – 2010, №7(8). С.32.
4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации

на период до 2030 г. (разработан Минэкономразвития России). – Режим доступа: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06).

5. *Репьев А.П.* Маркетинговое мышление или клиентомания. – М.: ЭКСМО, 2006.

6. Текущее состояние и перспективы развития легкой промышленности в России // Докл. к XV Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 1–4 апр. 2014 г. / Под общ. рук. В. В. Радаева. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.

7. *Фильберт Л.В., Иваницкая А.Е.* Развитие механизма управления инновационной деятельностью предприятий // Экономика в промышленности. – 2013, №1. С.85...89.

8. *Шамрай Ф.А.* Эффективность машиностроительного бизнеса // Станочный парк. – 2008, №11. С. 40...43.

9. *Руководство ОСЛО.* Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. – 3-е изд. / Пер. на русск. яз. – Государственное учреждение "Центр исследований и статистики науки" (ЦИСН), 2010.

10. *Гиваргизов М.* Инновационная экономика: есть ли шансы ей появиться на свет в ближайшей перспективе? [Электронный ресурс] / М. Гиваргизов // Всероссийский информационно-аналитический портал "Венчурная Россия". – Режим доступа: [http://www.allventure.ru/articles/44/#replies\\_page1](http://www.allventure.ru/articles/44/#replies_page1).

11. *Rothwell R.* Towards the fifth-generation innovation process / R. Rothwell // International Marketing Review. – 1994. – Vol.11. – No.1. pp. 7-31. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://innovatorium.wordpress.com/2010/05/03/rothwells-five-generations-of-innovation-models/>

12. *Cooper R.G.* New product success in industrial firms / R.G. Cooper // Industrial Marketing Management. – 1982. – Vol.11. pp. 215-223.

13. *Kline S.J.* An overview of innovation / S.J. Kline, N. Rosenberg // The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth / edited by Landau R. & Rosenberg N. – Washington, DC: National Academy Press, 1986. pp. 275-305.

Рекомендована кафедрой менеджмента и маркетинга. Поступила 02.07.14.