



А. В. САЯПИН

Аспирант кафедры
«Стратегический
и антикризисный
менеджмент»

Финансового университета
при Правительстве
Российской Федерации,
генеральный директор ООО
«Планета Недвижимость».
Область научных интересов:
стратегический менеджмент,
управление персоналом,
инновационный менеджмент.

E-mail:

5855558sav@gmail.com

В статье анализируется сущность инновационной стратегии как одной из корпоративных функциональных стратегий компании. Исследована положительная роль мотивирующей среды организации на возникновение и реализацию инновационных идей. Рассмотрен ряд кейсов, в которых доказано эффективное воздействие мотивирующей среды на инновационную деятельность компании в целом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

инновационная стратегия, инновационная инфраструктура, мотивирующая среда, инновационно-ориентированная организация

Разработка и реализация ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Введение

В условиях высокой конкуренции реализация инновационной стратегии организации значима для завоевания и удержания лидирующих позиций на рынке. В рамках данной статьи определяется ее сущность и место в структуре внутрикорпоративных стратегий. Как особые условия рассматриваются элементы мотивационной инфраструктуры, которые позволяют в полной мере использовать творческий и человеческий потенциал персонала предприятия. Главной целью является обоснование того, что указанные элементы увеличивают качество и количество инновационных идей, благотворным образом влияют на восприятие этих инновационных идей, способствующее их успешной реализации.

По мнению автора, регулярное выдвижение инновационных идей в компании возможно реализовать путем создания особых условий для деятельности персонала – мотивирующей среды, в которой сотрудники генерируют уникальные идеи и предлагают нововведения. Важно отметить, что в инновационной инфраструктуре предприятия мотивирующая среда является важной компонентой, которая не измеряется количественными показателями, как параметры организационной инфраструктуры.

Для обоснования выдвинутой гипотезы был проведен подробный анализ мотивов и стимулов к инновациям в контексте основных потребно-

стей человека (на основе фундаментальных теорий мотивации Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, А. Маслоу) с целью выявить те уровни потребностей, удовлетворение которых непосредственным образом влияет на инновационную активность сотрудника [McClelland D., 1988; Herzberg F., Mausner B., 1993; Maslow A. H., 2013].

Создание мотивирующей среды происходит путем формирования четырех взаимозависимых условий:

- атмосферы мотивов и стимулов к инновациям (на основе выявленных ключевых уровней потребностей, влияющих на инновационную активность персонала);
- формирования соответствующего уровня творческого потенциала;
- корпоративной культуры, ориентированной на инновации;
- инфраструктуры инноваций [Parker G., Alstyne M. V., 2007].

Важно отметить, что корпоративная культура, ориентированная на инновации, и инфраструктура инноваций являются взаимозависимыми и выстраиваются параллельно [Parker G., Alstyne M. V., 2007].

Как будет доказано далее, мотивирующая среда благотворным образом влияет на генерирование инновационных идей и успешную реализацию инновационной стратегии организации в целом.

Инновационная стратегия: подходы к возникновению и реализации

В условиях высококонкурентной среды инновации являются решающим фактором получения высокой прибыли и завоевания организацией доминирующей позиции на рынке [Трачук А.В., 2012]. Результативная реализация инновации, в которой задействованы все компетенции и силы организации, способна вывести компанию на совершенно новый уровень развития и даже способствовать достижению лидерских позиций на рынке. Традиционно основным принципом построения организационной деятельности является адаптация компании к динамично меняющейся окружающей среде [Madsen A.S., 2012]. Изучением инноваций в ракурсе организационной деятельности и компании в целом занимались многие специалисты [Hu J.L., Hsu Y.H., 2008; Karniouchina E.V., Victorino L., Verma R., 2006; Nerkar A., Roberts P.W., 2004].

Существует несколько определений инновационной стратегии. В общем смысле инновационная стратегия подразумевает постановку конкретных целей и выработку тактических действий, которые должен предпринять персонал, чтобы достигнуть их. В целом термин «инновационная стратегия» подразумевает ориентацию деятельности организации на инновации в различных формах [Crespell P., Hansen E., 2008]. Тем не менее в исследованиях воздействия инновационной стратегии на деятельность организации пока недостаточно изучено то, насколько инновационная стратегия зависит от вклада персонала организации, в том числе специалистов отдела НИОКР, являющегося решающим элементом в достижении успеха в рамках разработки инновационной идеи. Некоторые исследователи изучали деятельность организации в контексте ее инновационной стратегии в четырех направлениях: ориентация фирмы на инновационное лидерство, типы инноваций, источники инновационных идей и уровень инвестирования в инновации [Zahra S.A., Das R., 1993].

Таким образом, основными аспектами инновационной стратегии являются:

- приоритет достижения лидерства за счет продуктовой инновации;
- лидерство благодаря процессной инновации;
- завоевание ведущей позиции на рынке благодаря инновации в бизнес-системе,
- инвестирование в сферу исследований и разработок для достижения конкурентного преимущества;
- инновации в продвижении (маркетинговые инновации).

Инновационная стратегия – это одна из функциональных стратегий компании, которая детализирует общую стратегию компании, указывает конкретные инструменты, необходимые для разработки и развития продуктов, для формирования соответствующей среды, в которой разработка и развитие продукта осуществляются оптимальным образом и с вовлечением персонала в процесс генерации инноваций.

Важным аспектом инновационной стратегии являются ключевые и добавочные активы организации: ключевыми активами, необходимыми для дальнейших разработок, являются знания; добавочные активы (маркетинговые действия, производство, постпродажное обслуживание) необходимы для успешной коммерциализации изобретения. Тем не менее в условиях системности инноваций (при реализации грамотно разработанной инновационной стратегии) добавочные активы также могут стать частью инновации [Teese D., 1986].

В силу высокой турбулентности окружающей среды и ее сильного воздействия на деятельность организации в целом существуют определенные драйверы (события и процессы), влияющие на ход развития инновационной стратегии:

- внешние драйверы:
 - текущие тенденции отрасли и рынка;
 - принадлежность к разным технологическим укладам, использование старых/новых технологий;
 - уровень конкуренции;
 - экономические кризисы;
- внутренние драйверы:
 - направленность инновационной стратегии как видения, ориентированного на будущее либо на реальный прошлый практический опыт компании;
 - «тяготение» в контексте основной корпоративной стратегии: реализуется ли стратегическая инициатива в рамках основной стратегии (наведенная стратегия), или разработка нововведений происходит за ее пределами (самостоятельная стратегия);
 - основные участники: кто является инициатором процесса изменений – руководство или менеджеры среднего и низшего звеньев.

Для более глубокого понимания сущности инновационной стратегии необходимо исследовать ее возникновение и текущую позицию в системе организационных стратегий. В целом стратегия подразумевает некую закономерность в действиях компании как при реализации новых планов, так и при анализе прошлых достижений. В крупных организациях формирование и реализация

инновационной идеи могут быть выделены в отдельное направление работы: управление инновациями (и инновационной стратегией) понимается как управление и организация инновационных действий с целью производить инновационные продукты или проводить процессы. В данном случае ответственность за реализацию инновационной стратегии в первую очередь лежит на департаменте, отвечающем за продуктовые инновации. Согласно многим исследованиям [Fruhling A. L., Siau K., 2007; Jenssen J.I., Randoy T., 2006, Zahra S.A., Das R., 1993], фирмы с инновационной стратегией показывают лучшие результаты.

Формирование мотивирующей среды для создания инноваций

Создание любой инновационной идеи напрямую связано с человеческим фактором: недооценка человеческого потенциала и интеллектуального капитала и, следовательно, отсутствие грамотной мотивации авторов уникальных идей и технологий – серьезные упущения, которые могут помешать организации достичь успеха в будущем. Представляется, что мотивацию можно поддерживать путем создания особой мотивирующей среды для естественного появления и максимально гармоничного совершенствования инновационных идей, с этой целью целесообразно предварительно выявить мотивы (почему человек выдвигает новаторские идеи) и создать реальные стимулы (для того чтобы в контексте инновационной деятельности сотрудник реализовал свои

потребности приемлемым для компании образом и в ее интересах) [Рассел Дж., 2013].

Интеллектуальный и человеческий капиталы (совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, отношений и связей сотрудника, представляющие ценность для компании) играют значимую роль в контексте успешной реализации инновационной стратегии:

- обеспечивается выявление необходимых для компании предпринимательских возможностей в бизнесе: обладая предпринимательской способностью, сотрудник чаще и эффективнее выдвигает инновационные идеи, нередко с большим потенциалом для компании [McClelland D., 1988];
- трансформируются, улучшаются уже существующие и создаются новые продукты и услуги, как новые для компании, но уже существующие на рынке, так и новые для всего рынка;
- совокупность необходимых навыков и способностей (технологические навыки, творческие навыки, компетенции сотрудников в сфере коммерциализации), грамотное управление знаниями оказывают прямое влияние на эффективность инновационного процесса в компании;
- внутрикорпоративная атмосфера гибкости и готовности к внедрению изменений существенно ускоряет процесс реализации инновационной стратегии компании.

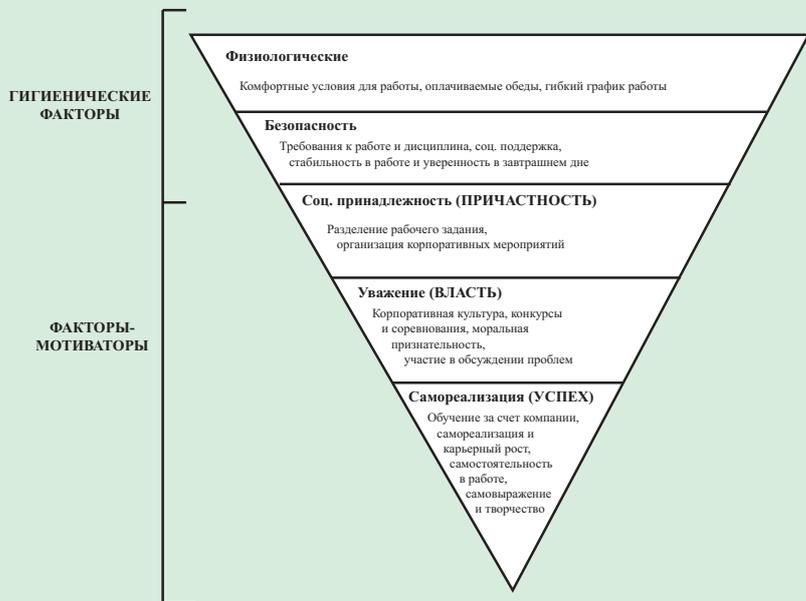
Классическая экономическая теория и теория транзакционных издержек предполагают, что человек в первую очередь действует в собственных интересах. Значит, сотруднику отдела исследований и разработок важно дать почувствовать свою значимость, приносимую пользу и удовлетворение от результатов, тогда он будет максимально вовлечен в инновационную деятельность.

Для начала необходимо определить наиболее подходящие уровни мотивов и стимулов. Для представления объективной картины важно совместить ключевые потребности человека с основными теориями мотиваций – двухфакторной теории Ф. Герцберга, теории мотивации Д. МакКлеllandа, теории потребностей А. Маслоу (рис. 1).

Традиционными методами нематериальной мотивации являются инструменты, удовлетворяющие потребности первой и второй ступеней пирамиды А. Маслоу – физиологические потребности и потребность в безопасности, а также гигиенические факторы теории Ф. Герцберга:

- физиологические потребности:
 - обеспечение персонала комфортными условиями для работы: в корпорации Google, к примеру, большое внимание уделяется

Рис. 1. Классификация нематериальных мотиваторов в контексте теорий мотивации [Рассел Дж., 2013; McClelland D., 1988; Herzberg F., Mausner B., 1993]



- интерьеру и обустройству офисов (цветовые гаммы стен, расположение мебели и оборудования).
- оплачиваемые организацией корпоративные обеды;
 - введение гибкого графика работы: возможность планирования своего рабочего времени в рамках недели, выполнение обязательного минимума провести определенное количество рабочих часов на территории предприятия; например, в Сбербанке введен гибкий график, сотрудник имеет право самостоятельно выбрать наиболее приемлемый для него график работы (3/2, 2/2 или 2/1);
 - потребность в защищенности и безопасности:
 - четкие требования к работе, внятно сформулированные служебные функции, цели и задачи работы;
 - социальная поддержка (введение компенсированного социального пакета, оплата детского сада, лечебно-оздоровительного отдыха): компании Wang Laboratories, Corning Glass Works организовали специальные детские клубы для детей дошкольного возраста, родители могут пообедать вместе с ними;
 - солидная репутация компании на рынке, гарантирующая сотруднику занятость и уверенность в завтрашнем дне;
 - потребность в принадлежности к социальной группе (фактор причастности, по Д. МакКлелланду):
 - разделение рабочего задания: за определенные направления проекта, который нужно реализовать в установленные сроки, отвечают несколько специалистов, взаимодействующие друг с другом;
 - организация мероприятий: праздников и корпоративов, организация совместного отдыха за счет средств предприятия;
 - потребность в уважении и признании (фактор власти, по Д. МакКлелланду):
 - корпоративная культура, основанная на уважении и признании заслуг сотрудников: по указанию руководства в компании LandsEnd на плитках рядом с бассейном были выложены имена всех сотрудников, которым компания обязана своим процветанием;
 - проведение конкурсов и соревнований по выдвижению уникальных нестандартных идей сотрудников с последующим премированием на общих собраниях и корпоративах;
 - меры признания заслуг сотрудников со стороны руководства: комплименты сотрудникам за их достижения, упоминания и фотографии наилучших в корпоративных журналах и газетах, на сайте компании, вывешивание на доску почета;
 - участие рядовых сотрудников в обсуждении и решении проблем организации, поддержка разумной инициативы;
 - потребность в самовыражении (фактор успеха, по Д. МакКлелланду):
 - обучение за счет компании: во многих инновационно-ориентированных компаниях существует департамент, курирующий весь процесс обучения сотрудников, предусмотрены учебно-теоретические программы, практические стажировки, возможность приобрести учебную литературу с корпоративной скидкой в рамках обучения в компании, деловые игры, бизнес-кейсы;
 - возможность самореализации и подъема по карьерной лестнице: в компании Bosch сотрудникам предлагается три варианта карьерного развития на выбор: вертикальное (карьера управляющего), горизонтальное в смежных областях (карьера проектного менеджера) и узкопрофессиональное (карьера специалиста узкой квалификации), для руководителей низшего звена ежегодно проводятся оценочные интервью с целью спланировать его карьерный рост в индивидуальном порядке;
 - самостоятельность и независимость в работе в рамках должностных обязанностей сотрудника.
- В разработке инновационных идей и обеспечении активного участия сотрудников в реализации инновационной стратегии главными станут нематериальные мотивы третьей и четвертой, а также стимулы к самореализации пятой ступени пирамиды А. Маслоу, соответствующие группе факторов-мотиваторов теории Ф. Герцберга.
- Еще одним важным фактором успешной реализации инновационных идей в рамках инновационной стратегии является стратегическая ориентация руководства на увеличение доходов компании в условиях высокой конкуренции на рынке, где привычные технологии и стиль работы более не увеличивают ее доходность. Указанные ниже инструменты являются в большей степени удовлетворением потребностей пятой ступени пирамиды Маслоу (потребность в самовыражении и самореализации) и фактора успеха по теории Д. МакКлелланда:
- выделение времени сотрудникам на реализацию собственных проектов: в корпорации

Google программистам выделяется пятая часть всего рабочего времени для реализации собственных идей и проектов [Vise D.A., Malseed M., 2008].

- обоснованность выдвигаемых идей: сотрудник выдвигает не только идею, но и схематичный бизнес-план предлагаемого проекта: это повысит степень детализации проекта, позволит самому новатору разобраться в нюансах и еще раз просчитать возможность его осуществления.

Важно не забывать про поощрение выгодной идеи: в консалтинговой компании Interminds сотрудник, предложивший идею, которая действительно позволила сократить издержки компании, получает половину суммы, сэкономленной за первый год действия благодаря реализации идеи.

Таким образом, в процессе формирования и реализации инновационных идей у персонала организации наиболее важным является максимальная степень удовлетворения высших потребностей – уважения, по А. Маслоу (власть, по Д. Мак Клеелланду) и самореализации, по А. Маслоу (успех, по Д. МакКлеелланду).

Вопрос влияния мотивации и среды на инновационный процесс в организации рассматривался в работах многих специалистов [Amabile T., Conti R., Coon H. et al., 1996; Damanpour F., Schneider M., 2006]. Тем не менее ее формирование на основе ключевых потребностей сотрудника

в контексте инновационной активности не было рассмотрено.

По нашему мнению, мотивирующая среда для стимулирования возникновения инноваций в контексте учета ключевых потребностей персонала состоит из трех областей и является одним из ключевых элементов инновационной инфраструктуры предприятия (рис. 2).

Среду составляют следующие взаимозависимые элементы:

1. Корпоративная культура, ориентированная на инновации. Представляет собой самый значимый уровень мотивирующей среды на основе фундаментальной общей ориентации компании к разработке и внедрению инноваций: руководители среднего и высшего звена должны относиться к своим сотрудникам как к людям, создающим будущую ценность и большие возможности в долгосрочной перспективе; основные принципы такой культуры заключаются в следующем:

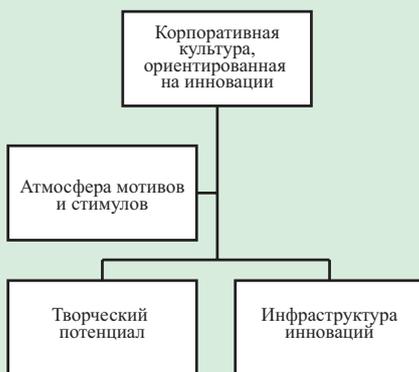
- создание условий максимального отсутствия внутрисполитических проблем и борьбы за сферы влияния среди сотрудников;
- дух кооперации и совместной деятельности, преимущественно в горизонтально связанных департаментах;
- поощрение принятия сотрудниками ответственности за риски (персоналу очень важно чувствовать себя в безопасности, не бояться высказывать свои идеи и мысли и ощущать поддержку);
- справедливое и объективное признание прикладываемых усилий по генерации инновационных идей, а также успешных результатов.

В рамках корпоративной культуры, ориентированной на инновации, также огромное значение играет горизонтальная система поощрения и оценки сотрудников. В силу чрезмерной иерархической удаленности от сотрудников низшего звена высшее руководство крупных компаний не располагает должными компетенциями в оценке и мотивации последних: топ-менеджер физически не может обладать информацией по всем департаментам компании касательно всех нюансов и проблем, качества, сроков, а также общения, к примеру, с проверяющими и лабораторией. Решением данной ситуации является система оценивания сотрудников горизонтальным образом: сотрудники департаментов компании оценивают друг друга в отношениях «заказчик – исполнитель» при работе над одним проектом. Например, лаборатория заказывает отделу производства сделать опытные образцы. Служба проверки качества оценивает работу сотрудников из отдела производства по исполнению первой партии опытных образцов. Впоследствии к этой проверке подключается лаборатория. Таким образом, система оценки приобретает замыкающийся, круговой характер. Возможно также введение коэффициентов по значимости каждого департамента, участвующего в реализации проекта (например, производственный отдел оценивает с коэффициентом 0,2, а лаборатория – 1,4).

2. Атмосфера мотивов для генерации уникальных идей и стимулы по самореализации для активации способности сотрудника предлагать инновационные идеи; основная идея: каждый сотрудник представляет собой уникальную ценность для компании. Создается атмосфера творчества, одобрения инициативы, поддержания обмена знаниями, энергией, идеями как на формальном, так и на неформальном уровне [Трачук А. В., Саяпин А. В., 2014];

3. Творческий потенциал, который подразумевает следующее:

Рис. 2. Области мотивирующей среды к стимулированию возникновения инноваций в организации [Madsen A.S., 2012; Damanpour F., Schneider M., 2006]



- навыки и знания сотрудников в области поставленной задачи;
- способности к творческому мышлению: восприятие сотрудником новых перспектив и вариантов по решению стоящей перед ним проблемы, применение эвристических принципов решения задачи для нахождения новых путей развития, а также особый стиль работы с высокой степенью вовлеченности сотрудника в рабочий процесс, который является наиболее благоприятным для постоянного, энергичного выполнения обязанностей и задач.

Кроме этого, для области творческого потенциала чрезвычайно важную роль играют действия руководства, воспринимающиеся персоналом как ненавязчивые, максимально естественные и порой спонтанные, побуждающие сотрудника генерировать новые идеи на основе интереса, удовольствия и глубокой вовлеченности последнего в рабочий процесс.

Область творческого потенциала представляет высокий уровень значимости в контексте всей организации, так как сотрудники, которые творчески подходят к своей работе, обычно являются источником преобладающего числа идей и зачастую выступают в качестве ориентира для оставшейся части персонала, тем самым повышая вероятность возникновения потенциально перспективной инновации для компании.

4. Инфраструктура инноваций представляет собой организационную структуру компании, в рамках которой сформированные идеи воспринимаются, отбираются и обрабатываются, а затем направляются в сторону практической реализации благодаря наличию системы разработки нового (улучшенного) продукта или услуги, системы постановки и освоения нового продукта, а также системы коммерциализации [Трачук, 2012]. Основными параметрами инфраструктуры инноваций являются:

- руководство, положительно настроенное к выдвижению сотрудниками новаторских идей;
- наличие департамента, отвечающего за обработку идей, представленных сотрудниками, на основе экспертизы соответствия стратегии компании, реализуемости и коммерческой результативности идеи;
- своевременная конструктивная система обратной связи на прилагаемые усилия сотрудников по генерации идей;
- наличие открытой коммуникационной системы в рамках организации.

По мнению автора, при наличии такой мотивирующей среды, являющейся значимой со-

ставляющей инновационной инфраструктуры, компании удастся повысить результативность инновационной деятельности в целом.

Практика: мотивирующая среда в инновационно-ориентированных компаниях

Инновационно-ориентированные компании – организации, достигшие динамичных темпов роста (не менее 20% в год) за счет успешного внедрения инноваций с сохранением высочайшего уровня качества на всех этапах разработки, производства и коммерциализации, который обеспечивает повышенную ценность конечному продукту [Гурова Т., Рубан А., Юданов А., Виньков А., 2011]. На основе проведенного нами анализа выявлено наличие большинства областей рассмотренной выше структуры мотивирующей среды в системе функционирования компаний.

В качестве примера приведем группу компаний «Интерэлектрокомплект» – крупнейшего российского производителя электротехнической продукции (темпы роста составили 30% в 2010 году, 25% в 2011 году, 22% в 2012 году, 20% в 2013 году). На ее предприятиях работает более 2000 человек. Стоит отметить ее географическую экспансию (7 региональных офисов на территории РФ; филиалы в Украине, Молдове, Казахстане, Монголии и странах Балтии; представительства в Беларуси, Узбекистане, Азербайджане, Кыргызстане; прямые поставки в Грузию, Таджикистан, Афганистан, Армению, ОАЭ, Румынию) [25]. Для стимулирования инновационной активности в компании уделяется большое внимание формированию мотивирующей среды. Руководство поддерживает обмен знаниями, идеями, творчеством и инициативностью. Преимущественными мотивами являются факторы уважения (власти) – проведение конкурсов и соревнований с высокой степенью моральной признательности и популярности среди персонала, и факторы самореализации (успеха) – четко выстроенная система карьерного роста.

Творческий потенциал реализуется прежде всего благодаря образовательному проекту: налажено сотрудничество с ведущими российскими вузами узкого профиля (с соответствующими программами повышения квалификации проектировщиков), система дистанционного обучения (вебинары, собственный учебный интернет-портал, бесплатные дистанционные учебные программы). Сотрудники компании нарабатывают и совершенствуют профессиональные навыки, получают новые практические и теоретические знания, являющиеся первой ступенью области творческого потенциала в структуре мотивирующей среды.

Корпоративная культура, ориентированная на инновации, реализуется на основе поощрения принятия ответственности за риски, эффективной системы обратной связи, в том числе на основе горизонтальной системы оценивания работы персонала. Уровень качества продукции на всех этапах производственного цикла оценивается смежными департаментами, являющимися заказчиками и исполнителями в процессе разработки, производства и коммерциализации продукта, в контексте реализации определенных проектов.

Компания SPLAT является ведущим российским разработчиком и производителем инновационных профессиональных средств по уходу за полостью рта. Годовой оборот компании в 2013 году составил 800 млн руб., в 2014 году – более 1 млрд руб., темп роста – свыше 20% [Колотнеча О., 2014]. В компании работает более 700 человек. Продукция экспортируется более чем в 30 стран мира, действует пять официальных представительств за рубежом. В качестве мотивов и стимулов к инновациям выступают возможность сотрудников участвовать в обсуждении проблем

и задач компании, большая степень самостоятельности в принятии решений и исполнении текущих проектов. Для развития творческого потенциала в компании действует внутрикорпоративная система обучения. При поиске новых сотрудников отбираются кандидаты с широким спектром творческих способностей и профессиональных знаний не только в профильной, но и в смежных областях.

Корпоративная культура, ориентированная на инновации, несовместима с борьбой за сферы влияния среди сотрудников, компания подчеркивает важность совместной деятельности, преимущественно в горизонтально связанных департаментах. Основные ценности компании – честность, открытость, инновационность и креативность, постоянное развитие, любовь к своему делу [27].

Инфраструктура инноваций основана на эффективной системе обратной связи. В компании активно действует специально разработанный проект «Наши идеи»: сотрудник любого департамента может предложить любую идею, например по совершенствованию внутрикорпоративных

Список Литературы:

1. **Гурова Т., Рубан О., Юданов А. и др.** (2011) Создатели будущего – газели с мозгом обезьяны // Эксперт. № 10 (744). URL: <http://expert.ru/expert/2011/10/sozdateli-budushego--gazeli-s-mozgom-obezyanyi/> (дата обращения 18.12.2015 г.).
2. **Колотнеча О.** (2014) Зубная фея с новгородской пропиской // Expert. URL: <http://expert.ru/northwest/2014/46/zubnaya-feya-s-novgorodskoj-propiskoj/> (дата обращения: 07.06.2015 г.).
3. Наши ценности ([б.г.] // SPLAT. URL: http://www.splat.ru/index.php?lang_id=1&id=272 (дата обращения: 07.06.2015 г.).
4. О компании ([б.г.] // IEK. URL: <http://www.iek.ru/company/1/> (дата обращения: 02 июня 2015 г.).
5. **Рассел Дж.** (2013) Пирамида потребностей по Маслоу. М.: Книга по требованию. 40 с.
6. **Трачук А.** (2012) Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Эффективное Антикризисное Управление. № 6 (75). С. 66-71.
7. **Трачук А. В., Саяпин А. В.** (2014) Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников // Эффективное Антикризисное Управление. № 1 (82). С. 64-73.
8. **Amabile T., Conti R., Coon H. et al.** (1996) Assessing the work environment for creativity // The Academy of Management Journal. Vol. 39, № 5. P. 1154-1184.
9. **Crespel P., Hansen E.** (2008) Work climate, innovativeness, and firm performance in the US forest sector: in search of a conceptual framework // Canadian Journal of Forest Research. Vol. 38, № 7. P. 1703-1715.
10. **Damanpour F., Schneider M.** (2006) Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers // British Journal of Management. Vol. 17, № 3. P. 215-236.
11. **Deci E. L.** (1971) Effects of externally-mediated rewards on intrinsic motivation // Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 18. P. 105-115.
12. **Fruhling A. L., Siau K.** (2007) Assessing organizational innovation capability and its effect on e-commerce initiatives // Journal of Computer Information Systems. URL: https://www.researchgate.net/publication/280112170_Organizational_Innovation_Capability (дата обращения 18.12.2015 г.)
13. **Herzberg F., Mausner B.** (1993) The motivation to work. New Jersey: Transaction Publishers. 180 p.
14. **Hu J. L., Hsu Y. H.** (2008) The more interactive, the more innovative? A case study of South Korean cellular phone manufacturers // Technovation. Vol. 28. P. 75-87.

условий работы, по разработке нового продукта. После специальной проверки и сортировки все идеи перенаправляются руководителям соответствующих подразделений для их последующей реализации. Система обратной связи реализуется на основе периодических презентаций сотрудников перед руководством различных департаментов компании.

Таким образом, эффективный процесс разработки и внедрения инноваций в рамках реализации инновационной стратегии коммерческой организации возможен при создании определенной мотивирующей среды для стимулирования сотрудников к генерации уникальных идей и нестандартных решений.

Выводы

Проанализирована сущность инновационной стратегии организации. В предыдущих исследованиях недостаточно внимания было уделено аспекту человеческого потенциала и интеллектуального капитала в контексте реализации инновационной стратегии компании.

Нами была предпринята попытка разработать

структуру особой мотивирующей среды, важной составляющей инновационной инфраструктуры в организации, с целью стимулировать сотрудников к формированию инновационных идей в рамках успешной реализации инновационной стратегии компании. Структура мотивирующей среды представляет собой взаимозависимость четырех областей: корпоративной культуры, ориентированной на инновации; атмосферы мотивов и стимулов к инновациям; творческого потенциала, инфраструктуры инноваций.

Для достижения максимального уровня эффективности реализации инновационной стратегии в компании чрезвычайно важно правильно и целенаправленно мотивировать ее сотрудников, создающих инновации. На основе проведенного анализа нескольких российских предприятий с динамичными темпами роста установлено, что в инновационно-ориентированных компаниях обязательным образом присутствует подобная мотивирующая среда, имеющая те или иные ключевые элементы. Это еще раз подтверждает важность и значимость мотивирующей среды для достижения успеха компании на рынке.

15. **Jenssen J. I., Asheim K.** (2010) Organizational innovation promoters and performance effects in small, knowledge-intensive firms // *International Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Vol. 11, № 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/233611669_Organizational_innovation_promoters_and_performance_effects_in_small_knowledge-intensive_firms (дата обращения 18.12.2015 г.).
16. **Jenssen J. I., Randoy T.** (2006) The performance effect of innovation in shipping companies. *Maritime Policy and Management // International Journal of Shipping and Port Research*. Vol. 33, № 4. P. 327-343.
17. **Karniouchina E. V., Victorino L., Verma R.** (2006) Product and service innovation: ideas for future cross-disciplinary research // *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 23. P. 274-280.
18. **Lepper M., Greene D., Nisbett R.** (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: a test of the 'overjustification' hypothesis // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 28. P. 129-137.
19. **Madsen A. S.** (2012) The evolution of innovation strategy: PhD thesis/Business School, Doctoral School of Organization and Management Studies. Copenhagen. 184 p.
20. **Maslow A. H.** (2013) A theory of human motivation. Eastford: Martino Fine Books. 22 p.
21. **McClelland D.** (1988) Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press. 676 p.
22. **Nerkar A., Roberts P. W.** (2004) Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry // *Strategic Management Journal*. Vol. 25, № 1. P. 779-799.
23. **Parker G., Alystine M. V.** (2007) Innovation, Openness, and Platform Control // MIT Sloan School Working Paper. URL: http://ebusiness.mit.edu/research/papers/2013.12_Parker_Innovation_%20Openness_Platform%20Control.pdf (дата обращения 18.12.2015 г.).
24. **Shapira Z.** (1989) Task choice and assigned goals as determinants of task motivation and performance // *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. Vol. 44. P. 141-165.
25. **Teece D.** (1986) Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy // Berlin Doctoral Program in Economics and Management Science. URL: <https://goo.gl/LCk62K> (дата обращения: 27 мая 2015 г.)
26. **Vise D. A., Malseed M.** (2008) The Google Story. London: PanBooks. 360 p.
27. **Zahra S. A., Das R.** (1993) Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: an empirical study // *Production and Operations Management*. Vol. 2, № 1. P. 15-37.