

А.Н. Самсонов

**ИННОВАЦИОННОЕ
РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ
КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
НАПРАВЛЕНИЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Монография



ПАЛЕОТИП

Москва
2005

УДК 338.242(470)
ББК 65.262.1
С17

Рецензенты:

Ю.Ф. Воробьев, доктор экономических наук, профессор,
А.Ю. Егоров, доктор экономических наук, профессор

С17 **Самсонов, А.Н.** Инновационное развития предприятий как стратегическое направление деятельности : монография / А.Н. Самсонов. — М. : Издательство «Палеотип», 2005. — 60 с.

ISBN 5-94727-133-8

УДК 338.242(470)
ББК 65.262.1

ISBN 5-94727-133-8

© Самсонов А.Н., 2005
© Издательство «Палеотип», 2005

Содержание

Введение	4
1. Особенности инновационного типа развития.....	5
2. Принципы инновационного развития предприятий.....	18
3. Модель управления инновационным развитием предприятия ...	28
4. Критерии оценок эффективности инновационного развития предприятия	43
Заключение.....	55
Литература	56

Введение

Опыт экономически развитых стран показывает, что победителем в обострившейся за последние годы конкурентной борьбе оказывается тот, кто строит свою деятельность преимущественно на основе инновационного подхода и главной целью стратегического плана ставит разработку новых товаров и услуг.

С начала реформирования экономики России прошло почти десять лет. Наиболее предприимчивые производственные субъекты относительно быстро сориентировались в рыночных условиях. Практически на всех адаптировавшихся к рынку предприятиях созданы отделы коммерции и маркетинга, которые осуществляют связь с потребителями; введены новые системы управленческого учета, направленные на выявление реальной картины финансово-экономического состояния предприятия. Вместе с тем, как показывает практика, для создания долгосрочной конкурентоспособности этого оказывается недостаточно. Одним из основных условий формирования конкурентоспособной стратегической перспективы промышленного предприятия может стать его инновационная активность.

Именно поэтому инновационный подход к управлению предприятием может рассматриваться как единственный способ повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности.

1. Особенности инновационного типа развития

Достижение существенных результатов в развитии инновационной сферы среди более широкого круга предприятий в ближайшее время представляется проблематичным. На наш взгляд, причиной тому служит, в первую очередь, отсутствие серьезного опыта ведения инновационной деятельности в рыночных условиях. Корни этой проблемы уходят в прошлое и связаны с ориентацией научно-исследовательских организаций на выполнение государственных, в основном, военно-промышленных, заказов и отсутствием ранее возможностей для самостоятельного выведения новых изделий на рынок. Анализ проблем, связанных с ускорением интеграции науки и производства, внедрением инновационных процессов в промышленности, показывает также, что многие из них проистекают из-за отсутствия хорошо сформированной инфраструктуры поддержки горизонтальных связей между промышленными предприятиями, научными и финансовыми организациями. Определенную роль, конечно, играют общие финансово-экономические трудности, так называемая «утечка мозгов» и старение научных кадров.

Сказывается и новизна проблемы в условиях рынка, что определяет неоднозначность понимания сущности различных элементов инновационного развития предприятия. Поэтому, акцентируем внимание на основных понятиях, используемых в теории и практике управления инновационными процессами.

Согласно Проекту Федерального Закона «Об инновационной деятельности» [34], инновационная деятельность представляет собой процесс, направленный на воплощение результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности. Смысл состоит в том, что инновационная деятельность может осуществляться специализированными научно-исследовательскими организациями в качестве основного вида деятельности и представлять собой разработку новых продуктов для продажи (аренды) на рынке инноваци-

онных технологий. В то же время самый широкий круг предприятий занимается разработкой новых технологий в качестве вспомогательного направления для использования их в производстве продукции. Причем, чем больше число предприятий использовало данную инновацию, тем выше потери тех предприятий, которые ее не использовали [30]. Более того, чем раньше предприятие начнет вести инновационную деятельность, тем быстрее (и дешевле) оно сможет догнать лидеров. В этой связи закономерно возникает необходимость выделения причин, связанных с инновационной активностью предприятий.

Актуальность осуществления технологических разработок обусловлена двумя группами изменений в среде функционирования предприятия, имеющих отечественную и международную природу. Иными словами, на предприятия оказывает давление внешний и внутренний рынок. Это давление выражается в изменении поведения потребителей; развитии рынков товаров и услуг и, как следствие, усилении конкуренции; общемировом развитии новых разнохарактерных технологий; глобализации спроса и предложения. Во всем мире инновации сегодня — это не прихоть, а необходимость выживания, сохранения конкурентоспособности и дальнейшего процветания. Яркий пример тому, события на рынке мотоциклов в начале 1980-х годов [18]. Когда компания *Yamaha* предприняла попытку атаковать компанию *Honda*, та в ответ вместо традиционного снижения цен выбрала инновационную стратегию и за восемнадцать месяцев выпустила на рынок 113 новых моделей мотоциклов, не оставив сопернику никаких шансов на успех.

Анализ промышленных предприятий, успешно ведущих инновационную деятельность, показывает, что основным побудительным мотивом для разработки инноваций является желание и стремление руководства вести стратегическую деятельность вообще и осуществлять инновационную в частности. Другими словами, на предприятии должен быть лидер-новатор, который готов выделить ресурсы на разработку и внедрение новой продукции или технологии и постоянно заинтересовывать в инновациях весь персонал. Из мирового опыта нам известно [29], что стремление к инновациям таких известных менеджеров, как Билл Гейтс из компании *Microsoft*, Акио Морито из *Sony*, Джека Уэлча из *General Electric*, привело их компании к мировому лидерству.

Другим основным условием для внедрения инноваций является наличие эффективной системы маркетинга и сбыта, осуществляющей связь предприятия с конечными потребителями с целью постоянного выявления новых требований покупателей, предъявляемых к качеству производимых товаров и услуг. Это условие имеет важное значение, так как на практике инновации часто определяются как «создание и предоставление товаров или услуг, которые предлагают потребителям выгоды, воспринимаемые ими как новые или более совершенные» [18]. И большинство неудач с выведением инноваций на рынок специалисты объясняют тем, что они возникают на базе новых знаний, а не потребностей, в то время как покупателям нужен не новый товар, а новые выгоды. Обобщая эти и другие условия, отметим, что для осуществления инновационной деятельности необходимо наличие инновационного потенциала предприятия, который характеризуется как совокупность различных ресурсов, включая:

- интеллектуальные (технологическая документация, патенты, лицензии, бизнес-планы по освоению новшеств, инновационная программа предприятия);
- материальные (опытно-приборная база, технологическое оборудование, ресурс площадей);
- финансовые (собственные, заемные, инвестиционные, федеральные, грантовые);
- кадровые (лидер-новатор; персонал, заинтересованный в инновациях; партнерские и личные связи сотрудников с НИИ и вузами; опыт проведения НИР и ОКР; опыт управления проектами);
- инфраструктурные (собственные подразделения НИОКР, отдел главного технолога, отдел маркетинга новой продукции, патентно-правовой отдел, информационный отдел, отдел конкурентной разведки);
- иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии, который в данном случае можно определить, как «меру готовности» [40] выполнить поставленные цели в области инновационного развития предприятия. Практика показывает, что далеко не всем предприятиям необходимо осваивать новые технологии, несмотря на постоянное возрастание значения инноваций. Некоторые виды и формы хозяйственной деятельности, скажем малые фармацевтические предприятия, неспособны самостоятельно разра-

батывать новые лекарственные препараты. А предприятиям, находящимся в полном упадке или на стадии банкротства, просто не имеет смысла модернизировать производство. Отсюда следует необходимость выделения условий, при которых предприятиям полезно разрабатывать новые товары. Такими критериями являются: угроза устаревания существующих продуктов; возникновение новых потребностей у покупателей; смена вкусов и предпочтений потребителей; сокращение жизненного цикла товаров; ужесточение конкуренции. Среди внутренних факторов, при которых возрастает эффективность инноваций, можно назвать: способность руководства и персонала выделять и оценивать экономические, социальные и технологические изменения во внешней среде; ориентация руководства на долгосрочную перспективу и наличие четких стратегических целей; развитая система сбыта и маркетинга, способная исследовать и оценивать рыночные тенденции; осуществление непрерывного поиска новых рыночных предложений; умение анализировать и реализовывать новые идеи.

Оценивая инновационный потенциал своего предприятия, руководитель определяет свои возможности ведения инновационной деятельности, т.е. отвечает для себя на вопрос, «под силу» ли предприятию внедрение инноваций.

По своей научно-технической значимости и новизне выделяют базисные и улучшающие идеи, решения и проекты, а также псевдоинновации [22]. К базисным относят инновации, которые реализуют крупные научно-технические разработки и становятся основой формирования технологий нового поколения, не имеющих аналогов в отечественной и мировой практике. Улучшающие инновации реализуют мелкие и средние изобретения, усовершенствующие технологию изготовления и/или технические характеристики уже известных товаров. Псевдоинновации направлены на частичные, чаще декоративного характера (форма, цвет) изменения устаревших поколений техники и технологии, которые по своей сути тормозят технический прогресс. За этим разделением стоят два типа инновационных процессов: пионерный и догоняющий [18].

Стратегия «пионера» или «первопроходца» означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» в данном бизнесе или данном регионе. Новые рынки появляются в результате откры-

тия новых технологий, появления новых знаний, возникновения новых запросов у покупателей, внедрения новой маркетинговой концепции, появления новых финансовых инструментов и т.п. Современный мировой опыт показывает, что стратегия «пионера» связана с высоким риском, так как инновационные технологии сопряжены с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новое изобретение. В то же время данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество благодаря монопольной позиции. Стратегия «последователя» менее опасна, но и доходы соответственно у таких компаний тоже ниже.

Промышленные предприятия в процессе управления номенклатурным набором производимых и продаваемых товаров и услуг руководствуются, в основном, концепцией жизненного цикла изделия на рынке, опираясь при этом на такие факторы, как: динамика объема реализуемой продукции, уровень нормы и массы прибыли, получаемой при этом. Согласно концепции жизненного цикла выделяют стадии: появления, роста, зрелости, насыщения и спада.

Когда на рынке появляется новый продукт (или услуга), конкуренты-последователи настораживаются, так как уровень провала только что введенных на рынок изделий, по разным оценкам, колеблется от 30 до 60%. При появлении спроса на новый продукт со стороны потребителей в течение первых нескольких месяцев (или лет) наблюдается расширенный рост объема сбыта и, как правило, повышенный интерес со стороны конкурентов. Период роста в жизненном цикле продукта характеризуется значительным увеличением объема сбыта, прибыли и конкуренции соответственно.

В конце концов, уровень восприятия рынка и объем продаж достигает пиковой отметки. Объем сбыта может все еще продолжать свой рост, однако его темпы начинают сокращаться, в результате чего снижается норма прибыли. Это период усиления конкуренции за сбыт продукции, объем реализации которой значительно падает, так как продукт начинает морально устаревать и потребители переключаются на новый продукт (услугу).

Когда рынок достигает стадии зрелости, последователи начинают уходить с рынка. Объем продаж и норма прибыли значительно сокращаются. На стадии насыщения число конкурентов стабилизируется, так как многие уже ушли с рынка. Стратегия продвижения изделия концентрируется, в основном, на переманивании потреби-

телей у конкурентов, а не на расширении рынка сбыта, так как потенциальный рынок уже насыщен.

С наступлением фазы спада резко возрастает число компаний, покидающих рынок данного товара. Они уходят для того, чтобы инвестировать свои средства в товары, которые завтра будут отвечать новым, изменившимся требованиям покупателей. И те, кто будут одними из первых на рынке нового товара, у них, соответственно, больше шансов завоевать значительную его долю.

Таким образом, анализ стратегического поведения инновационного продукта на рынке показывает, что промышленным предприятиям необходимо проводить постоянный мониторинг развития науки и техники для внедрения последних достижений в этих областях в производственный процесс и своевременного отказа от используемой устаревшей продукции и технологии ее производства.

Результаты, полученные при исследовании перспектив в области научно-технического и технологического прогресса, являются ключевыми для разработки общей стратегии предприятия на рынке. Успех зависит от определения момента, когда нужно вовремя ввести на рынок новый продукт и уйти с рынка устаревшей технологии. Для снижения риска целесообразно иметь набор продуктов, находящихся на разных этапах жизненного развития.

Учитывая вышеизложенное, эффективность инновационного развития предприятия определяется использованием комплексного подхода к управлению предприятием. Применение этого метода, во-первых, исходит из того принципа, что к формированию инновационных проектов необходимо подходить, как к составной части общей стратегии развития промышленного предприятия. Во-вторых, применение комплексного подхода к разработке и реализации инновационных проектов предполагает взаимоувязанную и скоординированную работу всех подразделений. В-третьих, это несет в себе и так называемый синергетический эффект. Таким образом, выбор той или иной стратегии определяется внешними условиями, в то время как ее реализация зависит от внутренней организации и выполнения каждого вида деятельности. Новые задачи требуют установления новой системы связей как между уровнями управления, так и между подразделениями. Для эффективного инновационного развития предприятия необходимо создать специальную структуру, которая обеспечила бы устойчивость связей и надежное функционирование

системы в целом. Для реализации поставленной задачи необходимо: определить соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации инновационным проектам; провести необходимые изменения в части распределения прав и ответственности и согласовать информационные и финансовые потоки.

Обобщая вышесказанное, общую схему организации инновационной деятельности на промышленном предприятии (см. рис. 1) [25].

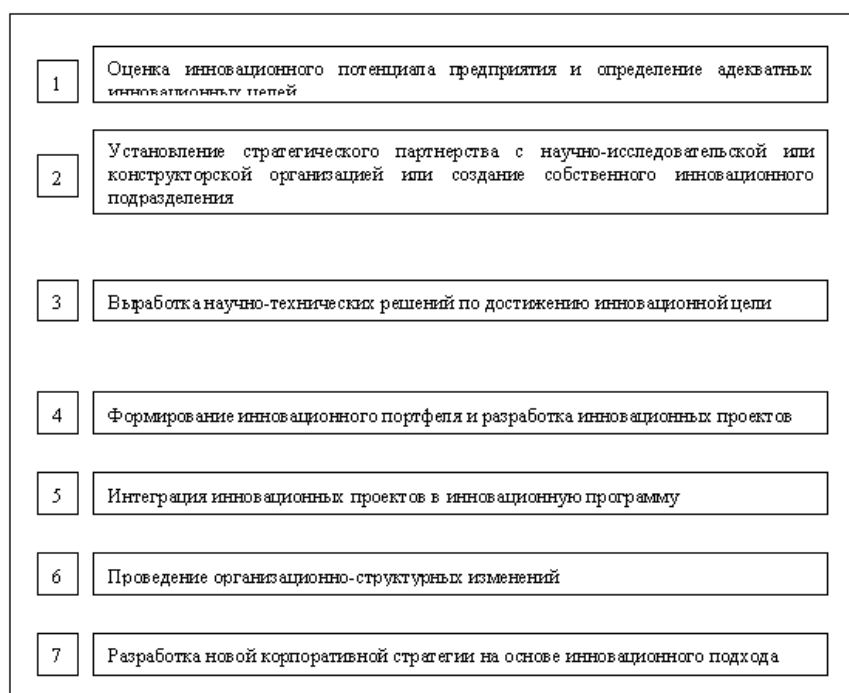


Рис. 1. Ключевые моменты организации инновационной деятельности на предприятии

Безусловно, процесс организации инновационной деятельности этими этапами не ограничивается. Такие моменты, как: технико-экономическое обоснование технологической инновации, источники инвестиций, ресурсное обеспечение, оценка инвестиционной привлекательности инновационного проекта, оценка риска вложения средств, оценка факторов риска, которые могут воспрепятствовать

успешной реализации проектов, являются определяющими в процессе принятия решения о реализации инновационной программы. Опыт показывает, что далеко не все проекты, в основе которых лежат уникальные качества товаров, завершаются успешно. По разным оценкам, от 60 до 70% всех научных разработок в производство вообще никогда не вводятся. Успех, как и неудача, зависит от множества факторов и, в основном, от правильного выявления перспектив развития на рынке того или иного продукта, представляемого предприятием.

Как свидетельствует накопленный отечественный и зарубежный опыт, эффективность инновационного развития во многом зависит от системы управления, применяющейся на предприятии вообще и инновационными технологиями в частности. Практика успешно развивающихся в инновационном плане компаний показывает, что реализация стратегии инновационного развития предприятия состоит из последовательных этапов, которые представляют собой модель инновационного процесса на предприятии.

На рис. 2 в общем виде представлен процесс разработки и выведения нового оформленного продукта на рынок. Путь от зарождения идеи до ее практического воплощения состоит из десяти шагов, которые можно объединить в три ключевых этапа: генерации и селекции идей; анализа, проверки и апробации выдвинутой идеи; контроля стратегической перспективы нового продукта, коммерциализации инновации, получения и перераспределения прибыли.

Из схемы видно, что в состав инновационного проекта входят основные функциональные подразделения, участвующие в его реализации. Это: маркетинг, НИИ, производство и финансы. Здесь функции научного поиска может осуществлять как стратегический партнер, т.е. сторонний научно-исследовательский институт, так и входящее в состав предприятия научно-исследовательское инновационное подразделение. Деятельность руководства предприятия не получила отражения в схеме ввиду того, что связь с покупателями, как конечными потребителями нового продукта, осуществляется, в основном, специалистами среднего звена, поэтому именно им в большей степени известны проблемы клиентов. Высшие менеджеры, по замыслу модели, привлекаются на так называемые контрольные этапы для принятия решения о переводе новинки в следующий этап или отказа от нее. Такими этапами являются генерация и отбор идей,