

УДК 330.341.1(470.12)

*Магруппова Зульфия Маргаровна**Дороговцев Анатолий Павлович*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНА

В статье анализируется состояние управления инновационной деятельностью на промышленных предприятиях. Доказывается важность стратегических подходов к этой проблеме. Обосновываются с учетом опыта передовых предприятий Вологодской области ключевые направления, методы и формы стратегического управления инновационным развитием индустрии.

Ключевой задачей развития экономики России является инновационное обновление используемых технологий и производимой продукции. Это основа экономического роста, удовлетворения постоянно растущих потребностей населения в разнообразных и качественных товарах и услугах.

В этих условиях инновационной деятельностью должны заниматься все организации, все субъекты хозяйствования. Инновационная деятельность обеспечивает им конкурентные преимущества, способствует упрочнению и расширению их положения на рынке.

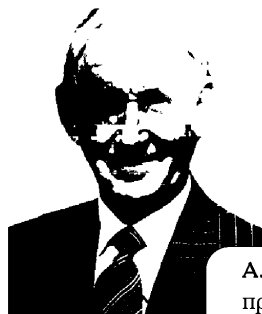
Теоретически существуют два подхода к этой проблеме. Можно пойти по пути приобретения лицензий и ноу-хау на известные технологии, виды продукции и торговые марки крупных зарубежных компаний. Другой путь – опора на собственный научно-технический потенциал. Это

самый перспективный путь, однако он требует не только значительных финансовых затрат, но и новаторских организационно-управленческих решений. Более того – инновационный менеджмент становится главным условием стратегического управления, осуществляемого на уровне руководства компанией. Его целью выступает определение основных аспектов научно-технической и производственной деятельности фирмы в таких областях, как разработка и внедрение новой продукции, модернизация и совершенствование выпускаемой продукции, дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции, снятие с производства устаревших изделий.

При этом приоритетным направлением стратегии является разработка и выпуск новой продукции. Примером, подтверждающим это положение, служит инновационная деятельность



З.М. МАГРУПОВА – к.э.н.,
зав. кафедрой ЧГУ



А.П. ДОРОГОВЦЕВ – д.э.н.,
профессор, чл.-корр. РАСХН,
зав. кафедрой ВоГТУ

ОАО «Северсталь». В нижеследующей таблице приведены конкретные данные, показывающие, что самый большой эффект приносит компании освоение новых видов продукции.

Залогом успеха инновационной деятельности является правильно выбранная стратегия. По своему содержанию она выступает как комплекс взаимосвязанных действий для укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия (фирмы) по отношению к его конкурентам. Фирма может оказаться в кризисе, если не

сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и отреагировать на них вовремя.

В условиях рыночной экономики руководителю недостаточно иметь хороший продукт, он должен внимательно следить за появлением новых технологий и планировать их внедрение в своей фирме. Стратегия может быть объединена с процессом принятия решений. В обоих случаях имеются объекты стратегии и средства, с помощью которых достигаются поставленные цели (принимаются решения).

Доля эффектов от реализации программных мероприятий в ОАО «Северсталь», %

Мероприятие	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Повышение качества продукции	4,62	9,69	9,98	3,7	10,9	8,04
Увеличение объемов производства	16,65	10,51	8,42	9,42	7,62	14,34
Снижение затрат	41,19	32,61	50,03	23,34	14,82	19,71
Увеличение прибыли от выпуска новой продукции	37,54	47,19	31,57	63,54	66,66	57,91

В настоящее время все большее число фирм признает необходимость стратегического планирования и активно внедряет его. Стратегическое планирование преследует две основные цели:

1. Эффективное распределение и использование ресурсов. Это так называемая «внутренняя стратегия». Планируется использование ограниченных ресурсов, таких, как капитал, технология, люди. Кроме того, осуществляется приобретение предприятий в новых отраслях, выход из непривлекательных областей бизнеса, подбор эффективного «портфеля» предприятия.

2. Адаптация к внешней среде. Здесь задача предприятия – обеспечить эффективное приспособление к изменению внешних факторов (макроэкономические перемены, политические факторы, демографическая ситуация и др.).

Инновационная активность промышленных предприятий Вологодской области в последние годы возросла.

Процесс инноваций направляется на расширение ассортимента и улучшение качества продукции, создание новых рынков сбыта, замену устаревшей продукции. Уровень инновационной активности на предприятиях черной металлургии и химической промышленности составляет 67%, машиностроения и металлообработки – 22%. Финансирование инноваций осуществляется предприятиями в основном за счет собственных средств.

Главным поставщиком новаций для ОАО «Северсталь» является Московский институт стали и сплавов. ОАО «Череповецкий «Азот» внедряет разработки ЦНИИХМ. ОАО «Аммофос» активно сотрудничает с РГХТУ. Однако подавляющее большинство предприятий ведут разработку и реализацию новых технико-технологических решений самостоятельно, должного взаимодействия их с научными, проектными и другими организациями по решению инновационных задач в настоящее время еще не сложилось.

Выбор стратегии зависит от многих факторов, в том числе от рыночной позиции предприятия, динамики ее изменения, производственного и технического потенциала, производимых продуктов или услуг, состояния экономики и других показателей.

Стратегическая инновационная проблематика в российских условиях связана не столько с завоеванием новых рынков, сколько с задачами антикризисного менеджмента: санацией (оздоровлением) предприятий, инвестированием (внутренним или иностранным), ликвидацией (как лучше распорядиться имуществом), продажей (кому и на каких условиях). В инновационном плане речь идет о разработке таких стратегических мер, которые ускорили бы реструктуризацию предприятий. Однако заметим, что сама по себе реструктуризация не способна вывести предприятие из кризиса, процесс структурных преобразований должен сопровождаться пересмотром и совершенствованием ассортимента выпускаемой продукции (ее модификацией и обновлением потребительских свойств), соответствующими изменениями в производственном и трудовом потенциале предприятия, укреплением связей с поставщиками и потребителями.

Основой таких прогрессивных структурных изменений в экономике предприятий призваны стать инвестиции. В рейтинге инвестиционной привлекательности Вологодская область находится в лидирующей группе российских регионов. За последнее пятилетие затраты на технологические инновации по всем видам деятельности возросли в 2,5 раза, в том числе на исследования и разработки новых продуктов – в 1,9 раза, приобретение новых технологий – в 3 раза, производственное проектирование – в 5,6 раза, маркетинговые исследования – в 7,7 раза.

Это говорит о зарождении процессов, в которых инвестиционный рост становится инновационным.

Единой для всех предприятий модели инновационной стратегии не существует, равно как универсального стратегического управления инновациями. Каждое предприятие, действующее в рыночной экономике, индивидуально по своим характеристикам. Следовательно, и содержание стратегического управления инновационной деятельностью является уникальным, а его формы и методы не могут тиражироваться для многих предприятий.

Так, сегодняшнюю позицию ОАО «Северсталь» можно охарактеризовать как «преследование лидеров». Чтобы быть среди мировых лидеров, руководители предприятия считают необходимым развиваться по пути успешных компаний, используя их опыт. Вместе с тем для достижения высоких результатов требуется иметь собственные научно-исследовательские центры. Но пока большинство научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для компании выполняется учеными и специалистами отраслевых НИИ и профильных вузов. В результате доля внедренных разработок, не имеющих мировых аналогов, не превышает 3%.

Немаловажным фактором успеха несомненно является активное продвижение на рынок новых материалов и технологий в рамках тесного взаимодействия с потребителями, научными организациями, т. е. целенаправленное развитие рынка путем подталкивания потребителя к переходу на новые технологии. Стратегия служит отправным пунктом теоретических и эмпирических исследований. Организации могут различаться тем, насколько их руководители, принимающие ключевые решения, связали себя со стратегией

использования нововведений. Если они поддерживают попытки реализовать нововведение, вероятность того, что оно будет принято к внедрению в организации, увеличивается. По мере вовлечения руководителей организации в процесс принятия решений значение стратегических и финансовых целей усиливается.

В настоящее время задачи, связанные с осуществлением научно-технической деятельности, а также с созданием условий для продвижения научно-технической продукции на промышленный рынок, важны и актуальны для Вологодской области. По мере углубления интеграции российской экономики в мировую, усиления международной конкуренции их значимость постоянно возрастает. Эффективность инновационной деятельности зависит и от комплексной завершенности результатов выполнения научно-технических работ, поскольку в процессе осуществления инновационной деятельности происходит внедрение научно-технической продукции, создание реального товара с высокими потребительскими свойствами.

По данным опросов, проведенных ВНКЦ ЦЭМИ РАН среди руководителей предприятий Вологодской области и экспертов, можно сделать вывод, что общей проблемой выступает незавершенность большинства разработок. Многие из них доходят только до стадии макета. В итоге 80% предлагаемых к коммерциализации разработок не соответствуют требованиям западного рынка.

Главными причинами, в силу которых инновационная деятельность идет

со значительными затруднениями, по мнению руководителей предприятий, также являются:

- ⇒ недостаток собственных денежных средств;
- ⇒ недостаток финансовой поддержки со стороны государства;
- ⇒ высокая себестоимость нововведений;
- ⇒ низкий спрос на отечественную продукцию;
- ⇒ высокий экономический риск;
- ⇒ недостаток квалифицированного персонала;
- ⇒ невозможность кооперирования с другими предприятиями;
- ⇒ недостаток информации о новых технологиях;
- ⇒ неразвитость инновационной инфраструктуры.

Таким образом, в целях повышения эффективности инновационного потенциала Вологодской области особое внимание необходимо уделять:

- ✦ разработке планов и программ инновационной деятельности;
- ✦ наблюдению за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- ✦ рассмотрению проектов создания новых продуктов;
- ✦ проведению единой инновационной политики, координации деятельности в этой области в производственных подразделениях;
- ✦ обеспечению финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- ✦ обеспечению предприятий квалифицированным персоналом, созданию временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем – от идеи до серийного производства продукции.