

Инновационная политика предприятия

Одной из наиболее актуальных проблем российской экономики является повышение конкурентоспособности промышленности за счет ее технологического переоснащения и подъема наукоемких отраслей производства, создающих высокую добавленную стоимость. Поэтому возникает острая необходимость в получении предприятиями доступа к передовым технологиям.

В России вплоть до последнего времени инновационная деятельность осуществлялась исключительно в крупных государственных учреждениях, управляемых посредством волевых решений бюджетного финансирования и планирования, но без учета особенностей и закономерностей самого инновационного процесса.

Инновационный бизнес - наиболее уязвимая часть российского малого бизнеса. Малые предприятия в сфере инноваций активно создавались в 1990-1993 годах. Многие из них распались, не просуществовав и двух лет. Этому способствовали неблагоприятные условия для развития инновационного бизнеса, складывающиеся в этот период: высокие налоги; сложности с арендой помещений; дороговизна сырья и энергии.

При этом инновационным предприятиям не приходилось надеяться на существенную поддержку государства. То, что делалось в этой сфере, не решало даже части проблем, с которыми приходилось сталкиваться предпринимателям, занимающимся инновационным бизнесом. Спад деловой активности в научно-технической и производственной сфере, наблюдающийся ныне, подтверждает тот вывод, что без продуманной государственной поддержки российскому инновационному бизнесу трудно будет встать на ноги.

Научно-технический прогресс определяет все стороны функционирования предприятия. Поэтому одной из главных задач является выработка научно-технической политики, которая смогла бы обеспечить повышение эффективности производства за счет создания и выпуска продукции, отвечающей потребностям рынка. Научно-техническая политика - это комплексный процесс, включающий принципы организации производства, его технического обеспечения и проектирования новой продукции.

Научно-техническая политика охватывает все структурные звенья, определяющие научно-технический прогресс и разрабатывается по направлениям, связанным с выпуском принципиально новой продукции, продукции, новой для данного предприятия, но имеющейся на рынке, а также совершенствованием уже выпускаемой предприятием продукции. Успешная реализация научно-технической политики по решающим направлениям развития предприятия возможна лишь путем внедрения инноваций.

Инновации (нововведения) представляют собой количественные и качественные изменения технической базы производства и механизма управления предприятием, направленные на производство новой или улучшенной продук-

ции, на внедрение и использование новых видов оборудования, новых форм организации производства, сбыта и новых методов управления. Это не только технический, но и экономический и социальный термин. Новые знания не равнозначны инновации, они предшествуют ей, и только будучи примененными на практике они превращаются в инновации. Предприятие, внедряющее инновацию, всегда рискует. В случае успешного внедрения инновации оно получает вознаграждение за риск в виде возросшей прибыли. По мере процесса распространения инновации прибыли предприятия, первым внедрившего её, начинают сокращаться.

Конкурентная экономическая среда играет решающую роль в активизации инновационных процессов в рамках промышленных предприятий. Этим преодолевается тенденция к застою, характерная для крупных компаний. Конкуренция заставляет их идти на риск инноваций, чтобы удержать свои позиции. В случае недостаточного внимания к инновационной деятельности предприятие может лишиться своих рынков и понести финансовые потери.

Менеджером, ответственным за инновационную деятельность, необходимо четко представлять систему взаимосвязи между отдельными структурами предприятия и факторами внешней среды. Сфера сбыта также является элементом инновационной деятельности и принимает непосредственное участие в определении направлений инновационной политики и требований к качеству новой продукции. Если инновация ориентирована лишь на сферу производства, а не на сбыт, то такая инновация крайне рискованна для предприятия. Поэтому инновационную политику можно рассматривать как часть маркетинговой деятельности. Научно-технические подразделения предприятия взаимодействуют со службами маркетинга по преобразованию импульсов, исходящих от потребителей, в конкретную новую продукцию.

Определяя пути развития промышленного предприятия, следует выяснить необходимость проведения НИОКР собственными силами, либо привлечь сторонние организации или приобрести лицензию. Хотя инновационная деятельность не дает отдачу в ближайшей перспективе, необходимо иметь в виду и предполагаемую чистую прибыль в более отдаленной перспективе. Наличие альтернативных вариантов в инновационной деятельности предопределяет неопределенность результата. При этом, чем радикальнее нововведение, тем больше степень неопределенности, а внедряемая на предприятии новая технология оказывает большее влияние на его деятельность, чем новый продукт.

Инновации можно классифицировать следующим образом:

технологические инновации, направленные на создание и освоение в производстве новой продукции, технологии, модернизацию оборудования, реконструкцию зданий, реализацию мероприятий по охране окружающей среды;

производственные инновации, ориентированные на расширение производственных мощностей, диверсификацию производственной деятельности;

экономические инновации, связанные с изменением методов планирования производственной деятельности;

торговые инновации, направленные на целевые изменения сбытовой деятельности;

социальные инновации, связанные с улучшением условий труда, социального обеспечения коллектива;

инновации в области управления, направленные на улучшение организационной структуры, методов принятия решений.

Для успешного осуществления инноваций необходимы адаптация к требованиям рынка, технологическое превосходство товара, стремление к выпуску новых товаров, использование оценочных процедур, благоприятная конкурентная среда, соответствующие организационные структуры. Негативное воздействие на инновации оказывают поверхностный анализ рынка, нехватка финансовых и материальных ресурсов, производственные и коммерческие проблемы.

Инновационную деятельность характеризуют следующие принципы, которые отличают её от традиционной производственной деятельности:

малый процент успешных инноваций, при этом удачные инновации компенсируют затраты как на себя, так и на неудачные идеи;

необходимость отдельного бюджета для избежания ухудшения финансовых показателей подразделений, занимающихся традиционной производственной деятельностью;

использование критериев оценки инновационной деятельности, отличных от традиционных. Например, критерий "годовой прирост прибыли" неприемлем, поскольку инновационная продукция в ближайшей перспективе (3-4 года) может не давать никакой прибыли, после чего прибыль резко возрастает;

систематическая и плановая ликвидация всего устаревшего, что позволяет высвободить ресурсы для работы над новым;

отсутствие обратной связи от результатов к затратам ресурсов и инвестициям в течение продолжительного времени;

правильный выбор момента прекращения работы, чтобы избежать затрат средств на инновацию, не дающую конкретных промежуточных результатов.

Целью инновационной политики является обеспечение согласованности качественных и количественных связей всех элементов инновационной деятельности. Успешно реализуемая инновационная политика обеспечивает постоянную связь между всеми этапами осуществления инноваций и согласует действия служб предприятия, непосредственно участвующих в инновационном процессе (службы НИОКР, маркетинга, производственного отдела, финансовых служб). Необходимыми условиями эффективного управления инновационной деятельностью являются:

создание благоприятной обстановки, стимулирующей поиск и освоение новшеств, которые рассматривают как необходимый процесс. Стимулирование сотрудников инновационных подразделений должно учитывать экономические особенности инновационного процесса (большой риск, длительный период запаздывания результата по отношению к затратам, крупное вознаграждение в случае успеха). Стимулирование может включать в себя долю в будущих прибылях, руководство соответствующим новым подразделением, возникшим в результате успешной инновации. Неудачная инновация не влечет за собой санкций по отношению к сотрудникам;

определение приоритетных направлений инновационной деятельности в

соответствии с установками стратегического плана, причем ведущая роль в организации инновации принадлежит высшему руководству;

нацеливание всей инновационной деятельности на нужды рынка;

реорганизация системы управления предприятием с учетом развития инновационных структур. При всем положительном значении диверсификации предприятию нецелесообразно слишком далеко выходить за рамки своей сферы деятельности, ограничиваясь той областью, в которой оно имеет экспертные знания. Если инновации отличны от сферы деятельности предприятия, то следует создавать дочерние инновационные структуры;

увеличение скорости реакции предприятия на требования рынка.

При планировании инновационной политики следует учитывать следующие факторы:

сложность нового продукта, обусловленную технологией, которая значительно влияет на технико-экономические показатели производства;

необходимость учета финансовых потерь (прибыли и т.п.) в переходный производственный период и проведение поиска дополнительных источников финансирования;

умение определять ожидаемые количественные потери при организации производства нового изделия в связи с недогрузкой производственных мощностей при отработке технологических процессов и неполного использования оборудования из-за недостаточной его надежности и т.д. с целью принятия мер для более эффективного их использования;

изменение конструкторско-технологической документации в процессе перехода на производство нового ассортимента продукции, что в определенной степени влияет на сроки и затраты подготовки производства;

динамичное изменение удельного потребления материальных и трудовых ресурсов и, как следствие, себестоимости в период развертывания выпуска новых видов продукции по мере освоения технологии, что значительно осложняет планирование производства;

необходимость учета в период обновления времени адаптации производства к новым технологическим процессам и скорости приобретения работниками предприятия навыков работы при выполнении операций.

Механизм разработки инновационной политики включают в себя ряд последовательных этапов. Наиболее существенными из них являются следующие:

исследование спроса на продукцию предприятия, определение емкости рынка и перспектив его развития;

исследование рынков необходимых ресурсов;

планирование и организация инновационной деятельности;

кадровое обеспечение инновационной деятельности;

комплексный анализ эффективности внедрения нововведений и связанных с ними рисков.

Основная цель планирования инновационной политики - объединение всех участников проекта на выполнение комплекса работ для достижения конечного результата. Поскольку инновационная деятельность значительно отличается от серийного производства, традиционные приемы планирования не мо-

гут обеспечить корректных показателей за плановый и фактический периоды. Поэтому при планировании инновационной политики используют как общие подходы к планированию, так и специфичные для инновационной деятельности принципы:

целеполагания, когда определяют не только главную цель, но и набор подцелей, а принимаемые решения оценивают с точки зрения их оптимального сочетания;

системности, при котором инновационный процесс рассматривают как сложную динамическую систему, включающую в себя взаимосвязанные элементы. Это дает возможность описывать инновационный процесс с помощью динамических экономико-математических моделей;

неопределенности, учитывающие систематические и случайные факторы, которые воздействуют на процесс, причем игнорирование случайных факторов снижает достоверность анализа;

адаптивности, предполагающей возможность предприятия воспринять то или иное нововведение;

прочности, предполагающей учет не только повышенных норм потребления различных ресурсов в процессе инновационной деятельности, но и создание страхового запаса участвующих в процессе ресурсов на случай возникновения непредвиденной ситуации.

В процессе планирования и организации инновационной деятельности проводят оценку жизнеспособности проекта, которая включает следующие виды анализа: технический, коммерческий, финансовый, экологический, организационный, социальный, экономический. Для каждого вида анализа разрабатывают отдельную методику и определяют объем необходимой информации.

Эффективное планирование инновационной политики возможно при соблюдении следующих условий:

товар должен быть дифференцирован, т.е. быть уникальным в своем роде, приносящим потребителю дополнительные преимущества;

сильная маркетинговая ориентация - направленность нововведений на рынок и клиентов;

глобальная концентрация товара - замысел и разработка нового товара с самого начала должны предполагать ориентацию выхода на мировой рынок;

интенсивный первичный анализ - еще до начала разработки должно быть проведено тщательное и углубленное технико-экономическое обоснование и соответственно под это выделены финансовые и кадровые ресурсы;

точная формулировка концепции - перечень конкретных задач, выбор целевого рынка;

структурированный план освоения - переход от стратегического маркетинга к плану операционного маркетинга (цены, план сбыта);

межфункциональная координация - совмещение действий всех служб промышленного предприятия на достижение поставленной цели;

поддержка руководства - вместо прямого вмешательства нужна специальная структура поддержки инновационной политики, ресурсы и правильное видение процесса;

использование синергии (эффекта коммуникации), выражающейся в получении дополнительного эффекта процесса в целом по сравнению с суммой эффектов его отдельных элементов;

привлекательность рынков - этот фактор способствует успеху, но не может компенсировать слабые стороны процесса;

предварительный отбор - успех и провал можно предвидеть, ибо процедуры предварительной оценки позволяют избежать последствий некорректных решений;

контроль за ходом разработки;

доступ к ресурсам - для успеха проекта необходимо располагать кадровыми и финансовыми ресурсами, которые нужно рассматривать как инвестиции, а не издержки;

роль фактора времени - источник конкурентного преимущества - быстрый приход на рынок, но не в ущерб качеству;

многоступенчатость процедуры - разработка должна вестись по календарному графику.

Проявлением инновационной политики на практике является реализация инновационного проекта. Инновационный проект - как частный случай широко распространенного на практике инвестиционного проекта представляет собой комплекс мероприятий, направленных на реализацию инновации.

Характерной тенденцией развития инновационной деятельности является поиск предприятиями интеграционных связей друг с другом. Это обусловлено дефицитом финансовых средств, дороговизной кредитов, усложнением и удорожанием научно-исследовательских работ, снижением продолжительности жизненного цикла продукта, необходимостью комплексного использования различных технологий. Поэтому кооперация между предприятиями для осуществления инновационной деятельности часто оказывается более эффективной, чем её внутрифирменная организация.

Список литературы

1. Чулок А.И. Предпринимательство и инновации. Стратегия инновационной деятельности / А.И. Чулок // Российское предпринимательство. 2003. №4. С. 56-63.
2. Чулок А.И. Предпринимательство и инновации. Эффективность и прогнозирование научно-технического прогресса / А.И. Чулок // Российское предпринимательство. 2003. №5. С. 54-60.
3. Черевикина М.Ю. Посредники инновационного рынка. Опыт СО РАН: проблемы и решения [Электронный ресурс] / М.Ю Черевикина – Новосибирск.