

### **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.