

С.И. КРАВЧЕНКО, к.э.н., доцент,

Донецкий национальный технический университет

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Современный этап развития мировой экономики характеризуется существенным ускорением темпов научно-технического прогресса, что обуславливает постоянные изменения в структуре и динамике общественных потребностей и, как следствие, обостряет конкуренцию в предложении новых товаров и услуг, а также улучшении их качественных характеристик. В этой связи устойчивость экономического положения большинства субъектов хозяйствования в значительной мере определяется темпами и масштабами осуществления инновационной деятельности, позволяющей своевременно и быстро реагировать на постоянно изменяющиеся условия конкурентной борьбы путем использования различных нововведений, обеспечивающих более качественное и полное удовлетворение потребностей рынка.

Указанные тенденции подчеркивают необходимость и приоритетность активизации инновационной деятельности в Украине. Однако, даже поверхностный анализ статистических данных свидетельствует о незначительных масштабах ее осуществления и темпах ускорения. Так, несмотря на то, что в последнее время количество промышленных предприятий, внедряющих инновации, постоянно увеличивается, темпы прироста все же оставляют желать лучшего (в период с 2001 г. по 2002 г. они составили всего около 0,2 %) [1, с 361, 362]. При этом из года в год уменьшается как доля предприятий, вводящих малоотходные, ресурсосберегающие и безотходные технологии (в 2002 г. она составила 10 % от общего количества предприятий, внедряющих инновации), так и общее количество этих технологий (430 в 2002 г. против 469 в 2001 г.), что в условиях существующего дефицита ресурсов является крайне неприемлемым.

Одной из важных причин такого

низкого уровня инновационной активности в стране (наряду с проблемами финансирования нововведений) является неприспособленность большинства отечественных предприятий к особенностям функционирования в условиях экономики рыночного типа. Действительно, ранее (в рамках централизованно-плановой экономики) в силу преобладающей ориентации производителей на удовлетворение массовых потребностей и производство стандартизированных продуктов, отечественные предприятия не нуждались в таком интенсивном внедрении инноваций, как это необходимо в настоящее время. При этом, в организации инновационной деятельности преобладал адекватный механизм управления, сформировавшийся в условиях массового производства стандартизированной продукции. Кроме того, внедрение нововведений, как правило, осуществлялось при активной государственной поддержке, что также определяло содержание подходов к управлению инновационной деятельностью на предприятиях.

Современные условия функционирования отечественных предприятий кардинально отличаются от существовавших ранее, поэтому "...особенностью нынешней ситуации является то, что при наличии в стране значительных фундаментальных и технологических заделов произошло резкое снижение активности инновационной деятельности..." [2, с. 9]. Таким образом, учитывая трансформацию условий хозяйствования в Украине, совершенствование системы управления нововведениями на отечественных предприятиях является проблемой важной и актуальной.

Следует отметить, что вопросам управления инновационными процессами на предприятиях постоянно уделяется

большое внимание. При этом теоретики и практики в своих работах затрагивают различные стороны указанной проблемы: от постановки задач и рассмотрения отдельных ее аспектов [3, 4] до формирования рекомендаций по управлению инновационным развитием предприятия [5]. Тем не менее, подходы, традиционно используемые ранее, на современном этапе развития Украины, по большей части, являются неприемлемыми, а опыт, накопленный странами с развитой рыночной экономикой, как правило, не систематизирован и недостаточно изучен. Учитывая вышеизложенное, целью статьи является анализ особенностей осуществления инновационной деятельности в условиях экономики рыночного типа и формирование на этой основе комплекса перспективных направлений повышения эффективности управления ею.

Прежде всего, следует отметить, что в условиях развития рыночных отношений субъекты хозяйствования вправе самостоятельно (в рамках действующей правовой среды) выбирать ту или иную

форму организации инновационной деятельности в соответствии с такими основными факторами, как состояние внутренней и внешней среды, в которой планируется освоить нововведение (тип стратегии, финансовые и материально-технические ресурсы, организационная структура, тип рынка, характер конкурентной борьбы и т.д.), а также специфика самого инновационного процесса как объекта управления. При этом, как свидетельствует отечественный и мировой опыт хозяйствования, центральной проблемой управления инновационной деятельностью, является необходимость объединения, с одной стороны, налаженного производства, а с другой – постоянного обновления ассортимента выпускаемой продукции и поддержки научно-технического потенциала на перспективу. Сложность указанной проблемы в значительной мере обусловлена существенным отличием между качественным содержанием производственного и инновационного менеджмента (табл. 1).

Таблица 1

**Отличительные особенности производственного и инновационного менеджмента**

Производственный менеджмент	Инновационный менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> <li>• имеет дело с более предсказуемыми, хорошо определенными задачами</li> <li>• ищет одинаковость и повторяемость, допустимы шаблоны, надежные планы и процедуры</li> <li>• затраты могут быть спрогнозированы на основе анализа предыдущего опыта</li> <li>• рост продуктивности, как правило, пропорционален изменению объемов вовлеченных ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• связан с созданием чего-либо нового или улучшением существующего</li> <li>• как правило, сталкивается с новыми задачами, подразумевает создание творческой атмосферы</li> <li>• затраты могут быть спрогнозированы с большим трудом</li> <li>• недостаток вовлеченных ресурсов может быть более эффективным, чем их избыток</li> </ul>

Потребность объединения рутинного производства и интенсивной инновационной деятельности порождает целый ряд организационно-управленческих проблем. В этой связи в настоящее время особую

актуальность для отечественных предприятий приобретают такие формы организации инновационной деятельности, при которых происходит своего рода выделение отдельных этапов инновационного процес-

са (иногда большей части) за рамки организационной структуры субъекта хозяйствования. В этом случае предприятие, являясь инициатором процесса и имея возможность непосредственно влиять на ход исследований и разработок, не осуществляет их самостоятельно и, таким образом, избегает конфронтации базовых принципов инновационного и производственного менеджмента. Основными вариантами указанного участия могут быть исследования, выполняемые по заказу (договору), коллективные исследования, концентрация инновационных, нерутинных производственных процессов в рамках отдельных участников концерна, обладающих значительно большими возможностями для разработки и внедрения инноваций.

Не менее эффективным для средних и крупных предприятий может оказаться использование таких, получивших мировое признание, методов ускорения инновационных процессов как создание внутреннего венчура и "программы свояков". В основу первого метода положены принципы организации малых фирм в условиях корпоративных структур. В общем случае внутренний венчур – это специальное подразделение для поиска и финансирования наиболее значимых с точки зрения коммерческой деятельности корпорации новшеств. Такой временный проект осуществляет проектная группа, в состав которой обычно входят автор одобренной идеи и специалисты соответствующих отделов, привлеченные к работе на добровольных началах. В случае успешной реализации инновационного проекта, внутренний венчур становится одним из структурных подразделений корпорации.

Второй метод ускорения инновационных процессов – "программы свояков", как специфическая форма организации нововведений, возникла в корпорациях США в начале 80-х годов. В рамках таких программ на предприятии формируют специальные денежные фонды, средства из которых выделяют "своикам" – представителям внутреннего корпоративного рискованного капитала. Далее любой работник предприятия, который имеет оригинальную

идею, может обратиться непосредственно к свояку за финансовой поддержкой. Если предложение заинтересует "своика", то он, в рамках своих полномочий, может выделить соответствующие средства на разработку и реализацию инновационного проекта. При этом размер вознаграждения "свояков" напрямую зависит от результатов инновационной деятельности (непосредственное участие в распределении прибыли от профинансированных нововведений или заранее определенный бонус за каждый удачный инновационный проект).

Оба указанных метода ускорения инновационных процессов на предприятии, базируясь на выведении исследователей и разработчиков-новаторов из-под административного контроля, позволяют эффективно имитировать основные преимущества малых фирм в осуществлении инновационной деятельности. Среди таких в первую очередь следует выделить: отсутствие бюрократизма, подавляющего творческую инициативу; гибкость управления и внутренних коммуникаций; относительно невысокие эксплуатационные затраты; глубокая личная заинтересованность руководителя в успехе; преимущественная ориентация на конкретный конечный результат при широком использовании всех видов ресурсов и, прежде всего, интеллектуальных; узкая специализация научных поисков и разработка небольшого круга технических идей.

Учитывая внутреннюю структуру и специфику инновационного процесса, можно утверждать о невозможности построения единой универсальной формы его организации, а, следовательно, необходимости применения принципиально разнообразных подходов к управлению на разных этапах освоения нововведений. Так, на творческих стадиях (например, генерация идей и разработка замысла нового продукта) преимущество необходимо отдавать органическим системам управления, ориентированным не столько на жесткую регламентацию, планирование и контроль деятельности, сколько на максимально полное раскрытие потенциала всех участ-

ников этого процесса. По мере приближения к массовому производству нового продукта, инновационный процесс все более приобретает черты рутинного производственного процесса, поэтому производственная стадия в значительно большей степени может стать объектом рационализации управления, применения достижений менеджмента в интеграции усилий разнообразных структурных подразделов, которые принимают участие в этом процессе. Тем не менее, в последние годы в мировой практике характерной является тенденция к более активному применению элементов органической системы управления на всех стадиях инновационного процесса.

Наиболее распространенной ошибкой большинства отечественных предприятий является преимущественная ориентация на увеличение текущей прибыли любыми путями. Чаще всего менеджеры отечественных предприятий, руководствуясь текущей экономической конъюнктурой, не принимают во внимание долгосрочные альтернативы технического развития и к внедрению радикальных нововведений приступают только под давлением резкого падения эффективности производства, когда уже не удастся предотвратить больших экономических потерь. В этой связи, при планировании инновационной деятельности обязательной является необходимость соблюдения принципа непрерывности, суть которого заключается в следующем: очередное нововведение должно осваиваться тогда, когда предыдущее еще находится в периоде замедления роста. Таким образом, если своевременно позаботиться об освоении последующего нововведения, можно непрерывно получать прибыль, не нарушая ритмичности работы предприятия. В противном случае непрерывность инновационного процесса, а, следовательно, и устойчивое экономическое развитие предприятия не может быть обеспечено.

Таким образом, полноценное эффективное инновационное развитие предприятия требует не только наличия необходимых ресурсов и гибких форм организации управления инновационными процессами, но и глубоко продуманной поли-

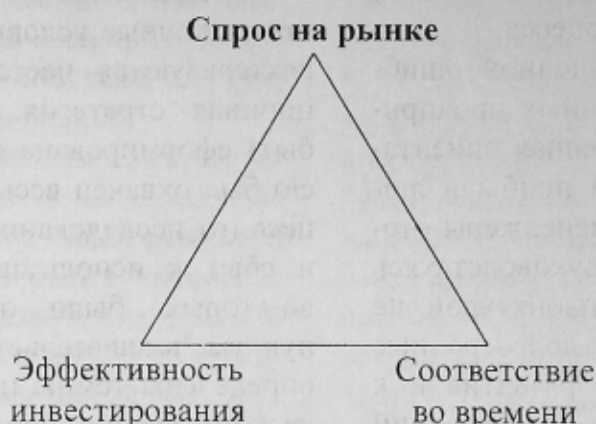
тики в отношении к нововведениям. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе, нельзя жить только сегодняшним днем, важно предусматривать и планировать возможные изменения. В этой связи центральной проблемой управления инновациями становится формирование эффективной инновационной стратегии предприятия – целостной программы действий, учитывающей перспективную цель, а также выбор путей и средств, ведущих к ее достижению, которые выделяются посредством итерации между этой целью и ситуацией на данный момент.

Принимая во внимание тот факт, что рыночные условия хозяйствования характеризуются нестабильностью, инновационная стратегия предприятия должна быть сформирована так, чтобы, во-первых, ею был охвачен весь инновационный процесс (от исследований, через производство и сбыт к использованию нововведения); во-вторых, были обозначены основные пункты "вмешательства" в него; в-третьих, определены темпы повышения технологического уровня производства и способы мобилизации необходимых для этого ресурсов; в-четвертых, при необходимости ее можно было изменить (заменить другой); в-пятых, инновационная стратегия должна опираться на существующий научно-технический и инновационный потенциал. При этом необходимо помнить, что, несмотря на существование большого количества разнообразных типов инновационных стратегий (наступательная, оборонительная имитационная и т.д.), на практике редко встречаются случаи, когда предприятие неизменно придерживается одной и той же инновационной стратегии. Более того, редко когда имеет место реализация какой-либо одной стратегии в "чистом виде", зачастую, используются их модификации.

Учитывая нестабильность рыночных условий хозяйствования, а также сложность четкого планирования и прогнозирования результатов инновационного процесса, обязательным элементом механизма управления инновационным процессом должен стать контролинг инноваций,

который представляет собой систему управления достижением конечных результатов, предполагающую учет и согласование основных компонентов менеджмента инноваций и, таким образом, позволяющую выработать конкретные рекомендации для действий на всех этапах инновационного процесса. В рамках указанной системы для обеспечения успеха при реализации большинства новшеств обязательно необходимо использовать следующие три принципа (рис. 1): спрос на рынке

(разрабатываемый продукт должен максимально соответствовать требованиям рынка и удовлетворять ожидания потребителей); эффективное использование инвестиционных ресурсов (не сводится к прямой минимизации издержек); соответствие во времени (своевременное внедрение новшества на рынке – не преждевременно, когда еще не возникла потребность в новом продукте, и не поздно, когда рынок продукта уже освоен конкурентами).



**Рис. 1. Основные принципы контролинга инноваций**

Следует отметить, что между указанными принципами часто возникают конкурентные отношения. Так, например, если на предприятии поставлена цель снизить расходы на научно-исследовательские разработки при сохранении других рамочных условий, то возможно и ухудшение качества нового продукта (снижение спроса на рынке), и увеличение сроков разработки (соответствие во времени). Таким образом, задача контролинга инноваций и в целом инновационного менеджмента состоит в установлении равновесия между данными подцелями, что на практике может привести к получению различных результатов в каждом конкретном случае.

Немаловажное значение, даже решающее, в успехе инновационной деятельности имеет признание нововведения рынком. Следует отметить, что в отличие от научно-технической деятельности, инновационная, прежде всего, характеризует-

ся преобладающей ориентированностью на решение конкретных проблем или обязательное обеспечение достижения определенного результата (эффекта). То есть инновационный процесс не сводится к простому формальному практическому использованию нововведений, его конечный продукт – инновация всегда должна быть ориентирована на конкретного потребителя или потребность, что также обуславливает специфику управления инновационными процессами. В этой связи, для обеспечения достижения определенного успеха все управленческие действия в отношении к инновациям обязательно должны оцениваться с позиций их рыночной перспективности.

Следует отметить, что указанный выше подход к управлению инновациями (называемый подходом "от рынка") является не единственным. Альтернативой ему может быть другой, не менее эффектив-

ный, но более рискованный подход – "агрессивный", при котором разработка инноваций осуществляется при отсутствии реального спроса на рынке, а созданные новые продукты потом "продвигаются" на рынок (например, с помощью активной рекламной компании). В этой связи, если совсем недавно основной проблемой активизации инновационной деятельности в мировой практике считалась проблема интеграции науки и производства, то сегодня постановка задачи существенно расширилась: теперь уже необходимым является повышение роли потребления в этом процессе (то есть обеспечения интеграции не только науки и производства, но и потребления).

Однако, несмотря на указанное выше, структура затрат на инновационную деятельность в Украине в 2002 г. свидетельствует о том, что сегодня промышленные предприятия основное внимание уделяют текущим потребностям, направляя более 61 % этих средств на технологическую подготовку и приобретение средств производства. При этом на долю НИОКР (как собственных, так и приобретенных), которые формируют научный потенциал предприятий, приходится всего около 13,8 % от общих затрат. Что же касается маркетинговых исследований и рекламы, то даже у инновационно настроенных предприятий доля затрат на их осуществление является незначительной и составляет около 10 % [1, с. 361]. В этой связи с целью повышения результативности инновационной деятельности на современном этапе хозяйствования отечественным предприятиям необходимо не только повышать конкурентоспособность выпускаемой продукции, но и большее внимание уделять потреблению, так как одних усилий по наращиванию объема научно-технических разработок недостаточно для успешной производственно-коммерческой деятельности.

Поскольку в среднесрочной перспективе развития национальной экономики, очевидно, не следует ожидать значительного прироста инвестиций для технологического перевооружения промышлен-

ности, наиболее целесообразным является первоочередное укрепление и дальнейшее расширение ее технологической базы с помощью максимально эффективного использования уже имеющегося научно-технологического потенциала. Это позволит не только повысить прибыльность, а также способность к накоплению, но и обеспечить возможность направления инвестиционных ресурсов на качественное восстановление производственных мощностей, что, в свою очередь, должно привести к ликвидации структурных диспропорций между сырьевыми и обрабатывающими производствами в пользу последних. И лишь со временем возможно кардинальное восстановление всего производства на основе широкого использования высокопродвинутой технологий и существенное повышение результативности инновационной деятельности, а, следовательно, и обеспечение устойчивого экономического развития, как отдельных субъектов хозяйствования, так и страны в целом.

В ситуации, характеризующейся ограниченными ресурсными возможностями большинства отечественных предприятий, достаточно эффективной, а иногда и основной формой осуществления инновационной деятельности может стать активное внедрение новшеств, не являющихся результатом собственных разработок. В рамках указанной формы наиболее распространенными являются следующие варианты действий: покупка инноваций, приобретение лицензий, имитация инноваций (с использованием легальных путей обхода патентов, без нарушения прав инноваторов).

В тоже время, обобщая вышеизложенное, следует отметить, что отсутствие надлежащих экономических, правовых, организационных и других условий осуществления инновационной деятельности в Украине делает судьбу многих даже высокоэффективных новшеств вполне неопределенной. В этой связи успешное решение проблем повышения эффективности управления инновационной деятельностью может быть обеспечено только в условиях благоприятной стимулирующей среды, в

основу создания которой должны быть положены принципы обеспечения интеграции и согласованности целей и интересов всех участников инновационной сферы. Таким образом, отдельно следует отметить важную роль государства в управлении инновационной деятельностью. Оперирова преимущественно косвенными рычагами управления, оно должно всячески контролировать и регулировать состояние инновационной сферы и, эффективно стимулируя инновационную активность предприятий, обеспечивать решение насущных проблем национальной экономики с помощью базовых инноваций. То есть, государство должно задавать стратегическое направление развитию инновационной сферы, а на местах (с учетом собственных нужд и потребностей) уже выполняется тактическое доведение общегосударственных мероприятий.

Проведенный анализ отдельных особенностей осуществления инновационной деятельности в условиях экономики рыночного типа позволил выявить основные проблемы низкой эффективности управления инновационной деятельностью и возможные направления их решения. Тем не менее, для обеспечения устойчивых положительных результатов дальнейшая проработка рассмотренных аспектов управления инновациями, безусловно, ну-

ждается в научном обосновании, основанном на современных достижениях зарубежной управленческой мысли и уроках мировой практики, с учетом специфики национальной экономики.

### Литература

1. Статистичний щорічник України за 2002 рік: Держкомстат України / Під ред. О.Г. Осауленка; Відп. за вип. В.А. Головка. – К.: Консультант, 2003. – 663 с.
2. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. – К.: Наук. Думка, 2003. – 364 с.
3. Празднов Г.С., Сухачева Ю.Г. Управление техническим развитием предприятия в условиях рынка // Экономика и управление. – 1996. – № 3 – С. 13.
4. Булєєв І.П. Современные проблемы развития предприятий // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Вип. 59. – Донецьк: ДонНТУ. – 2003. – С. 21-28.
5. Скударь Г.М. Управление инновационным развитием предприятия в XXI веке (на примере ЗАО НКМЗ). – Краматорск: ЗАО НКМЗ, 2003. – 34с.

Статья поступила в редакцию 06.04. 2004