

Словарь по экономике: Пер. с англ. под ред. П.А.Ватника. – СПб.: Питер, 1998. – 752с.

5. Маркин Л.В., Суханов О.В. Региональная политика в российской реформе (теоретический аспект). – СПб.: Наука, 1993. – 98с.

6. Лексин В., Шевцов В. Региональная политика России: концепции, проблемы, решения // Российский эконо-

мический журнал. – 1993. - №9. – с.51-59.

7. Маркетинговое обеспечение региональной экономической политики, / В.Ф.Бевзенко, И.Х.Баширов, Р.М.Лазебник, А.Н.Алышев. – Донецк.: «Юго-Восток», 2003. – 168с.

Статья поступила в редакцию 22.08.03

**Ю.А. ГОХБЕРГ., профессор,**

**В.С. МИРОНОВ, доцент,**

**А.Ю. ГОХБЕРГ, к.э.н.**

*Донецкий национальный университет,*

### **К ВОПРОСУ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Для вывода отечественной экономики из кризиса актуальной является задача обновления производства в соответствии с направлениями развития рыночной экономики. Особая роль в решении данной проблемы принадлежит инновационным процессам. И не случайно Донецкая область явилась инициатором разработки и осуществления Программы научно-технического развития региона на период до 2020 года.

Методические вопросы стратегического планирования инновационной деятельности достаточно подробно освещены в отечественной и зарубежной литературе. Например, Гончарова Н.П. и Перерва П.Г. исследуют вопросы становления рынка инноваций [ 1 ], Кирина Л.В. и Кузнецова С.А. исследуют стратегические аспекты инновационной деятельности на уровне предприятий в условиях становления рынка [ 2 ], Пампура О.Н. данные вопросы

рассматривает шире [ 3 ], Хучек М. достаточно подробно освещает процессы внедрения нововведений [ 4 ].

Однако, учитывая актуальность проблемы и небольшой опыт работы отечественных предприятий в условиях рыночной экономики, целесообразно более детальное рассмотрение планирования инновационной деятельности. Поэтому целью статьи является более детальное исследование вопроса использования опыта ведущих зарубежных компаний в стратегическом планировании инновационной деятельности.

В связи с усилением конкуренции на внешнем рынке значительно возросла роль нововведений в различных сферах экономики. Если ранее разработкой, внедрением, производством и сбытом новой продукции в крупных фирмах развитых стран занимались специализированные подразделения, то в настоящее время в

©Ю.А. ГохбергВ.С. Миронов, А.Ю.Гохберг,2003

связи с сокращением жизненного цикла продукции, увеличением риска в инновационной сфере происходит объединение всех этапов инновационного процесса в одних руках. В этих условиях изобретатель нового продукта становится руководителем фирмы или её подразделения, задачей которого становится доведение новой продукции от стадии разработки до реализации. Такой подход к управлению нововведениями называется предпринимательским. Его реализация позволяет получить экономию трудовых и материальных затрат и материально заинтересовать новатора во внедрении нововведения.

Основным требованием к компании XXI века является умение раньше всех вывести свою продукцию на внешний рынок. Подобная концепция называется временной конкуренцией. Опыт работы фирмы McKinsey and Co. показал, что если бы компания вышла на рынок на полгода позже, то она потеряла бы более 30% потенциальной прибыли.

Использование указанного принципа позволило вывести корпорацию «Форд мотор» в число лидеров на мировом рынке. Внутри корпорации в 1980 году была создана группа «Веральди», которая в сжатые сроки разработала новые модели автомобилей «Таурус» и «Сейбл».

Создание этой группы позволило отказаться от поэтапной системы разработки новой модели автомобиля: плановый отдел (разработка концепции новой модели) - конструкторский отдел (разработка проекта) - технологический отдел - производство продукции - распределение заказов - отдел маркетинга - вывод продукции на рынок.

Длительность инновационного цикла при такой системе управления достигала пяти лет. За это время менялись требования потребителя, которые в начале цикла были приняты за основу. Изменялись за это время и требования рынка, появились

новые достижения в технологии. Указанные отделы, по сути, были изолированы друг от друга. Таким образом, изготовленная продукция (автомобиль) к моменту завершения цикла оказывалась неконкурентоспособной. И привлекать к ответственности, по сути, было некого. Подобная ситуация была характерна для Украины и стран бывшего Советского Союза, на предприятиях которых продолжительность цикла получения новых моделей техники была ещё большей - 10 - 15 лет.

В рамках созданной «группы Веральди» представители всех выше указанных отделов были объединены в одну команду, отвечающую за конечный результат. К работе над проектом были привлечены поставщики, посредники, потребители. Таким образом, удалось объединить интересы разработчиков, производителей и потребителей нововведения, а также смежных служб. Очень чётко работала и обратная связь: потребитель - производитель - разработчик.

Большую популярность в странах с рыночной экономикой получили самостоятельные центры по развитию новых сфер бизнеса. Их структура зависит от размера фирмы и специфики её хозяйственной деятельности. В некоторых фирмах роль таких центров играют различные службы на уровне корпорации, в других случаях - в рамках производственных подразделений. Задача этих центров - разработка и освоение готовых изделий, сбыт которых обеспечивает устойчивое положение фирмы на рынке. В круг обязанностей центров входит также поиск новых рынков.

По подобному принципу была организована работа в фирме ИБМ над проектом Silverlake, который принёс огромный успех на рынке компьютеров среднего класса. Время реализации проекта не превысило двух лет. Работу выполнила группа энтузиастов в количестве пяти человек.

Успех проекта стал возможным благодаря изменению идеологии бизнеса. Если раньше деятельность фирмы была ориентирована на продукт, то новые подходы были ориентированы на удовлетворение потребностей, существующих на рынке. Речь идёт о повышении конкурентоспособности, быстром реагировании на изменение рыночной ситуации, использовании благоприятных возможностей, являющихся следствием риска и новаторства.

При таком подходе интересы потребителей стоят на первом плане. Основная задача фирмы в этих условиях – не только оправдать, но и превзойти запросы потребителей. При этом доверие потребителей к производителю становится стабильным. Продукция сама по себе становится рекламой деятельности фирмы.

Опыт работы ведущих мировых фирм показал, что для достижения рыночного успеха недостаточно иметь только конкурентоспособную продукцию. Изучая рынок, компания с учётом конкуренции и экономических условий выбирает лишь определённые сегменты, где она сможет конкурировать наиболее эффективно. Выяснив потребности покупателя, изучив экономическую ситуацию, компания чётко видит, каким бизнесом и как долго ей следует заниматься.

Изучая рынок, компания должна решить два основополагающих вопроса – кто её покупатели и чего они хотят. Только так можно привести в соответствие производственные возможности и потребности покупателя.

Учитывая, что потребности рынка быстро меняются, изучение рынка должно постоянно находиться в поле зрения производителя. Если компания не следит за рынком, она может быстро его потерять. Компания, которая постоянно изучает рынок, знает свои внутренние возможности, точные границы бизнеса, не будет пробовать себя в тех областях, где у неё не хва-

тает ресурсов, опыта, необходимых для победы в конкурентной борьбе.

Знание рынка требует методичного анализа, выявления структур, принципов функционирования. Наряду с изучением покупателей и потребностей фирма ИБМ определила свои конкурентные возможности. Для этого изучалась продукция конкурентов, а также их деятельность, организация управления. Изучение и анализ проводились на основе материалов годовых отчётов, биржевых, страховых и других доступных материалов. Были изучены сегменты рынка, занимаемые конкурентами.

Информация была собрана более чем о 250 конкурентах фирмы ИБМ. Собранный информация позволила получить картину стратегии конкурентов и выявить направления их развития. Проведённый анализ позволил установить, что из 250 компаний шесть занимали 4% рынка каждая, ещё 6 компаний контролировали от 2 до 4% каждая. Остальные конкуренты занимали менее 2% рынка каждый.

Проанализировав информацию о рынке, компания ИБМ пришла к выводу, что соревноваться нужно лишь с самыми крупными конкурентами, даже путём объединения с некоторыми мелкими фирмами.

Вторым шагом явился выбор своей ниши на рынке. Для победы в конкурентной борьбе за рынок необходимо было:

- а) представить компьютер высочайшего класса;
- б) правильно подобрать программное обеспечение;
- в) выбрать необходимые каналы сбыта, ведущие к нужному потребителю;
- г) обеспечить высокий уровень поддержки и сервиса.

Все рынки были разделены на реальные и потенциальные. На реальных рынках фирма уже обладала целым рядом преимуществ, так как на неё работали че-

тыре названные фактора. К потенциальным рынкам следует отнести те, на которых вначале необходимо создать факторы успеха либо способствовать их появлению.

Учитывая перспективы развития, компания ИБМ выбрала 17 сегментов рынка. Для этого фирме необходимо было провести позиционирование, то есть наделить товар (машину) такими достоинствами, которые позволили бы покупателю выделить его в ряду конкурентов. Эту работу координировал отдел планирования, который использовал весьма оригинальный подход. Если раньше сотрудники описывали характеристики компьютера терминами, известными в основном специалистам («одноуровневая память», и другие), то при новом подходе было выделено пять достоинств – простота, совместимость, продуктивность, развитие, поддержка. Эти достоинства известны не только специалисту, но и рядовому пользователю.

Ярким примером создания сильной ориентированной на нововведения стратегии является корпорация ЗМ. Руководство корпорации создает атмосферу полной поддержки инновационной деятельности. Суть стратегии корпорации заключается в проникновении в новые сферы бизнеса. На первый план выдвигаются НИОКР и диверсификация, Корпорация ЗМ исповедует агрессивные инновационные стратегии, связанные с активными НИОКР, маркетингом. Диверсификация осуществляется на основе собственных НИОКР, дальнейшего налаживания массового выпуска новой продукции и обслуживания нового для компании рынка, а также путем слияния с другими фирмами и приобретения «Ноу - хау» на стороне.

Руководство корпорации ставит перед собой задачи - решать проблемы потребителей с помощью новых идей; научиться понимать изменения и влияния на

них потребителей; мыслить иначе во всех сферах деятельности; действовать быстрее конкурентов; изучать новые сферы приложения применяемых технологий.

Дочерние фирмы компаний, расположенные в разных странах, постоянно обмениваются знаниями и технологиями. Характерный для компании пример - идеи из Канады, технологии из Европы, поставки из Японии - все это соединяется в изделия, отправляемое в Южную Америку.

Использование столь мощных наступательных инновационных стратегий корпорацией и ее дочерними фирмами требует крупных инвестиций в НИОКР, что под силу корпорациям, имеющим прочное финансовое положение и обладающим высококвалифицированным персоналом.

Бизнес корпорации ЗМ ориентируется на ключевые параметры:

- создание новых изделий;
- обмен и передача технологий внутри фирмы;
- самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности;
- расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура управления корпорацией предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и новые рынки сбыта. Внутри корпорации действуют механизмы, противостоящие бюрократизации и разрастанию размеров структурных подразделений. При превышении объема продаж 250 - 300 миллионов долларов отделения делятся на два. В итоге разумные по размерам структурные подразделения гибки и восприимчивы к нововведениям.

Статус персонала и подразделений зависит от успехов в инновационной деятельности. Например, при выходе нового товара на рынок инженер - новатор получает статус «инженера по проекту». При достижении объема реализации 1 миллио-

на долларов в год меняется статус подразделения и его руководства. При достижении объема реализации 5 миллионов долларов в год вновь меняется статус подразделения, а его руководитель становится «управляющим по проекту». При достижении уровня продаж 20 миллионов долларов образуется независимый отдел для производства и сбыта соответствующего продукта. При достижении объема продаж в 75 миллионов долларов создается самостоятельное хозяйственное отделение с соответствующим статусом его руководителей.

Как видим, стратегия корпорации и ее отделений является весьма динамичной. Она оперативно реагирует на запросы рынка, продуктовые и технологические нововведения.

Корпорация ЗМ не только сама разрабатывает технологические и другие нововведения, но и поддерживает творческие связи с другими фирмами (через лицензирование), университетами и колледжами. Для университетов и колледжей компания выделяет стипендии, предоставляет гранты для вузов США и других стран. Компания разработала более 80 научно - исследовательских программ с 50 университетами США. Оказывается также поддержка независимых изобретателей, создающих мелкие рискованные фирмы. На приобретение таких фирм ЗМ ежегодно тратит 100 - 150 миллионов долларов.

Приведенный пример свидетельствует о наличии многоканальной системы аккумуляции и реализации нововведений. Главным звеном инновационной политики являются научно-исследовательские подразделения, создающиеся на различных уровнях - при штаб-квартире, секторах, хозяйственных отделениях. Так, центральная лаборатория в Сент - Поле занимается разработкой стратегических решений на базе фундаментальных исследований. Научные центры

секторов разрабатывают базовые технологии для входящих в них предприятий. Если технология может быть использована предприятиями разных секторов, то создаются специализированные межсекторные технологические центры. Лаборатории при хозяйственных отделениях занимаются прикладными исследованиями - разработка изделий, программ повышения их качества, снижения издержек.

В ряде стран фирма осуществляет послепродажное обслуживание своей продукции. Созданные в этих странах научные центры изучают особенности местного спроса, специфику рынка и разрабатывают рекомендации по адаптации товаров.

Центр НИОКР при штаб - квартире разрабатывает технологии с перспективой более 10 лет, лаборатории секторов - до 10 лет, а лаборатории хозяйственных отделений исследуют проблемы текущего бизнеса с перспективой на 3 года.

В некоторых компаниях США созданы специальные отделения, в обязанности которых вменяется вся производственно - хозяйственная деятельность по развитию перспективных производств. Эти отделения самостоятельны и не имеют никаких обязательств по отношению к текущему производству уже освоенной продукции.

Таким образом, в крупных корпорациях наметилась тенденция к организационному отделению подразделений, занимающихся вопросами перспективного развития, от подразделений, занятых текущей производственно - хозяйственной и управленческой деятельностью.

Поиск новых организационных форм управления нововведениями за рубежом ведется в двух направлениях. Во - первых, выделяются обособленные подразделения, занимающиеся долгосрочными проблемами инновационного развития. Во - вторых, создается механизм интеграции и координации деятельности

подразделений по вопросам разработки и внедрения нововведений. Отдавая приоритет одному из направлений, корпорации зачастую используют оба подхода.

По данным обследования 700 ведущих компаний США, половина из них использует смешанные организационные структуры управления нововведениями. Подобную инновационную стратегию начали использовать ведущие предприятия Донецкого региона – концерн «Стирол», Ново-Краматорский машиностроительный завод и др.

Таким образом, для создания конкурентоспособной продукции и успешной её реализации каждое предприятие должно:

поддерживать тесную связь со своими рынками;

знать всё о потребностях покупателей (реальных и потенциальных);

знать всё о возможностях своих конкурентов;

учитывать изменчивость рынка и потребительского спроса.

Несоблюдение этих условий (или

некоторых из них) приведёт к потере ориентации на рынке и, в конечном счете, к его потере.

Описанный опыт стратегического планирования должен быть трансформирован на другие предприятия страны с учетом их специфики.

### Литература

1. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг инновационного процесса.-Киев, Наукова думка, 1998.
2. Кирина Л.В., Кузнецова С.А. Стратегия инновационной деятельности предприятия/ //Формирование механизма управления предприятием в условиях становления рынка/Под ред.В.В.Титова и В.Д.Марковой–Новосибирск,1995.-с.27-29
3. Пампура О.Н. Управление инновационными процессами в промышленности. – Донецк,ИЭП НАН Украины, 1997.-364с.
4. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение.- М.; Луч, 1992.-380с.

Статья поступила в редакцию 22.08.03

**Н.В.ОЛЕНЦЕВИЧ**, доцент,  
ДонНТУ

## ПРЕДПОСЫЛКИ СТАНОВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАИНЕ

В развитых странах мира социальное партнерство как способ взаимодействия основных классов общества и основа социального мира и стабильности давно признается в качестве одного из факторов производства наряду с традиционными – капиталом, трудом, землей. Система социального партнерства существует здесь в определенном институциональном оформлении, которое предполагает наличие законодательно признанных субъек-

тов социально-трудовых отношений, организационно оформленного механизма и практических процедур согласования интересов в части экономических и социальных аспектов жизни общества.

Необходимость утверждения системы социального партнерства как обязательной составляющей преодоления последствий кризиса и обеспечения экономической стабильности и прогресса в Украине является сегодня общепризнанной.

©Н.В.Оленцевич, 2003