

СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

СТЕПЧЕНКО Варвара Геннадьевна

аспирантка

ФГБОУ ВО «Брянского государственного университета им. академика И.Г. Петровского»
г. Брянск, Россия

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. ориентирована на непрерывный рост доли предприятий, осуществляющих технологические инновации до 40-50% и долю инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции до 20-25%. Однако, отдача от инновационной деятельности промышленных предприятий пока остается явно недостаточной. Это обуславливает актуальность рассматриваемой нами проблемы на основе концептуальных положений учёных и опыта ведущих мировых компаний. Предложенные стратегии инноваций рассматриваются на примере динамично развивающихся промышленных предприятий Брянской области. В статье обосновывается необходимость изменений в сложившейся системе управления предприятиями и даются рекомендации по её совершенствованию.

Ключевые слова: инновационная деятельность, стратегия управления, стратегии инноваций, инновационная экосистема.

Основной целью инновационной экономики является повышение конкурентоспособности, которая всё больше зависит от навыков управления. «Большая часть российского бизнеса не имеет чёткой инновационной стратегии. Нормализация делового климата может рассматриваться как предварительное условие для повышения инновационной активности» [1, с. 57]. Инновации – это стержень промышленной политики предприятия. Для формирования такой политики должен быть сделан анализ положительного и передового опыта крупных корпораций, а также текущего функционирования и определения задач и перспектив.

Классик маркетинга Питер Друкер утверждал, «у бизнеса есть только две основные функции: маркетинг и инновации», а потому практически все компании ведут инновационную деятельность.

В ходе опроса руководителей крупных компаний, проведенного аудиторско-консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers (PwC) [6], лишь 3% топ-менеджеров сообщили: что «инновации не являются для нас приоритетом на рынках, на которых мы работаем». Однако не у всех получается вести инновационную деятельность системно и упорядоченно: зачастую она ведется спонтанно, зависит от энтузиазма конкретного руководителя или сотрудника, а инновационная стратегия отсутствует. И

даже значительные временные и финансовые ресурсы, потраченные на создание инноваций, не гарантируют результата.

Инновационные расходы включают в себя технические расходы за пределами Research and Development (R&D), а также маркетинговые и административные расходы, которые возникают с запуском новых предприятий и новых крупных внутренних процессов, изменяющих способ ведения бизнеса и управления им. Кроме того, прямой корреляции между объемами расходов на НИОКР и инвестиционным лидерством нет.

PwC ежегодно проводит исследование инновационных компаний Global Innovation 1000 (раньше его проводила компания Booz&Co, поглощенная PwC) и получает схожие результаты:

а) зависимость динамики ключевых бизнес-показателей от размера бюджета на НИОКР не очевидна – отсутствует статистическая корреляция между объемом вложений в НИОКР и ростом дохода, прибыли, операционной маржи, рыночной капитализации и пр.;

б) списки инновационных лидеров и лидеров по R&D-бюджетам не совпадают.

Таким образом, инвестиции в НИОКР важны и нужны, но для достижения инновационного лидерства их недостаточно.

Культура и сложившиеся традиции компании во многом определяют следование одному из трех типов стратегий инноваций:

Искатели потребностей	Наблюдатели за рынком	Технологические лидеры
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Последовательно стремятся быть пионерами ▶ Инициативно вовлекают клиентов в выявление потребностей и формирование новых инноваций ▶ Выявляют неартикулированные потребности ▶ Определяют новые инновации на основе выявления потребностей рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Стратегия последователей ▶ Направляют основные усилия на создание доп. стоимости путем поэтапных изменений ▶ Определяют новые инновации, востребованные рынком, хотя и не так инициативно, как искатели потребностей 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Продвигают инновации за счет технических достижений ▶ Используют технологии в равной степени для поэтапных и для прорывных изменений ▶ Наименее инициативная из трех стратегий с точки зрения непосредственного контакта с клиентами
Пример компании Apple Inc.	Пример компании Samsung	Пример компании Alphabet Inc.

Рисунок 1. Три стратегии инноваций

1. Инновационное подразделение внутри компании.

Лучшие практики компаний свидетельствуют о том, что инновации могут управляться как централизованно, так и децентрализованно и занимать различные места в организационной и корпоративной структуре.

Во многих случаях целесообразно создать подразделение, полностью управляющее инновациями (например, в случае регулярной инновационной деятельности). Менеджеры по инновациям все чаще появляются в российских компаниях, стремящихся обеспечить непрерывный инновационный процесс. И таких компаний в нашей стране все больше: они переходят от несистемных, «случайных» инноваций внутри различных подразделений к централи-

зованному формализованному управлению инновационной деятельностью.

Специальное подразделение в организационной структуре компании, отвечающее за инновационную деятельность, позволяет эффективнее управлять инновациями и обмениваться информацией и опытом.

По данным PwC, «большинство руководителей указывают на то, что они создают отдельные инновационные структуры или в рамках продуктовых направлений (72%), или в рамках отдельных подразделений (61%). Главное - обеспечить эффективное взаимодействие служб по внедрению инноваций с подразделениями компании и избежать их изолированности» [3].

2. Текущий бизнес – отдельно, инновационная деятельность – отдельно (рисунок 2).



Рисунок 2. Четыре типа организации для управления инновационной деятельностью

Очевидно, что крупные и давно существующие компании, обросшие колоссальными материальными активами, управляются с помощью огромного бюрократического аппарата по многочисленным внутренним правилам, распорядкам и инструкциям (разумеется, с поправкой на отрасль и сферу деятельности). Любые изменения в их деятельности и структуре сопровождаются длительными и многочисленными согласованиями.

Эти компании могут иметь превосходную репутацию и эффективно работать на своих рынках, постоянно совершенствуя продукты и услуги. Но подрывные инновации (коренным образом меняющие рынок) могут «убить» их рынки.

Как правило, такие корпорации не могут создавать подрывные инновации внутри себя, поскольку занятия не относящимися к их бизнесу нововведениями, справедливо воспринимаются либо как непрофильная, либо даже как вредная, разрушающая сложившийся успешный бизнес деятельность.

Поэтому «сильные позиции на рынке «подрывных» технологий завоевали те зрелые компании, которые выделили из основной компании независимую, автономно действующую организацию» [2] заявляет автор «Дилеммы инноватора» Клейтон М. Кристенсен.

Эту точку зрения разделяют профессор Гарварда Майкл Ташман и его коллега из Стэнфорда Чарльз О'Райли, опубликовавшие статью в Harvard Business Review [5]. Исследовав разные компании, структуры компаний, они пришли к выводу, что наиболее эффективна (не только для внедрения инноваций, но и для развития «старо-

го» бизнеса) организация инновационного направления в виде отдельной структуры (на рисунке этот тип организации обведен пунктиром).

Питер Друкер в книге 1973 г. «Управление: задачи, обязанности, практика» предупреждал о необходимости организационно отделить новый венчурный бизнес от «обычного»: «поиски инноваций должны быть организованы отдельно, вне текущей управленческой деятельности. Инновационные организации понимают, что нельзя одновременно создавать новое и заботиться о том, что уже есть» [7].

3. Корпоративная инновационная экосистема.

Создание среды, воспроизводящей инновации, – искусство, подвластное бизнесу. Принципы корпоративной экосистемы хорошо видны на примерах ведущих инновационных компаний. Так, Cisco Systems использует комплекс подходов к инновационной деятельности.

Во-первых, собственные НИОКР: на них тратятся весомые 15% дохода.

Во-вторых, программа «Предпринимательская резидентура»: начинающие предприниматели, работающие в областях с высоким потенциалом (таких как «большие данные», облачные вычисления, информационная безопасность), получают финансовую поддержку, проходят обучение и могут рассчитывать на сотрудничество с корпорацией.

Кроме того, Cisco покупает другие компании – число таких приобретений уже больше ста пятидесяти. Ранее считалось, что поглощения в IT бесперспективны. Но опыт корпорации это опровергает: Cisco удалось добиться успеха с большинством купленных компаний.

В-третьих, так называемое «ответвление» – выделение группы сотрудников компании для работы над конкретным проектом «вне компании», как если бы это был стартап.

Если проект удается, сотрудники получают серьезное финансовое поощрение. Это помогает выработать мышление стартапа и дает уникальную возможность нанимать новые таланты. Когда проект заканчивается, участники возвращаются обратно в компанию.

Такое удачное сочетание различных инструментов инновационного предпринимательства, сегодня, пожалуй, становится лучшей практикой крупных корпораций.

Для определения оценки целесообразности применения данных стратегий, нами были проанализированы ведущие предприятия различных отраслей промышленности, входящие в Реестр субъектов инновационной деятельности Брянской области [4]:

№ п/п	Наименование	Сфера деятельности
1.	ЗАО «Группа Кремний Эл»	Исследования и разработка технологий и изделий микроэлектроники
2.	ООО НПО «Электронтехника»	Разработка, освоение и производство новой аппаратуры диспетчерских центров связи железных дорог, метрополитенов и нефтегазопроводов
3.	ОАО «Пищекombинат Бежицкий»	Производство новых видов кондитерских изделий
4.	ОАО «Чистая планета»	Сбор, транспортировка, обработка, обезвреживание, утилизация и размещение отходов
5.	ООО «Фокинский комбинат строительных материалов»	Модернизация и организация производства стенового камня
6.	ООО «ЛЮПИИ-ПРОДУКТ»	Научные исследования в области естественных и технических наук, разработка и внедрение биотехнологических методов переработки зерна люпина

Все предложенные к исследованию предприятия – это успешно развивающиеся на протяжении многих лет компании, которые зарекомендовали себя на рынке качественных и инновационных товаров, работ, услуг.

Данные предприятия были исследованы на предмет выделенных выше трёх типов инноваций и соответствующим им критериям:

- наличие внутренних подразделений, осуществляющих инновационную деятельность;
- наличие обособленных организаций, самостоятельной структуры, ведущей инновационную деятельность предприятия;
- наличие инновационной экосистемы, способствующей воспроизводству инноваций; использование дополнительных инструментов, направленных на выстраивание инновационной среды.

Проведенный анализ (опрос 32 менеджеров) показал, что в подавляющем большинстве (87%) не имеют чётко выстроенной структуры и системы к управлению инновационной деятельностью предприятия. В своих ответах респонденты отмечают, что «в большинстве случаев это происходит спонтанно, ситуативно, нециклично, хаотично...». В компаниях отсут-

ствуют соответствующие специализированные структуры, подразделения, среда, способствующие перманентному развитию инноваций на предприятиях.

В качестве причин руководители подразделений указывают «нехватку времени и финансов на подготовку и повышение квалификации кадров или создания специальных служб». Стоит заметить, что нет никакой зависимости от отрасли (ниши), которую занимает предприятие на профессиональном рынке. Считаем целесообразным сгруппировать результаты исследования по рассматриваемым критериям соответственно.

Рассматривая первый критерий «наличие внутренних подразделений, осуществляющих инновационную деятельность», стоит отметить, что в четырёх из шести предприятий в организационной структуре своей компании имеются специальные подразделения, отвечающие за инновационную деятельность.

Причем, на двух других предприятиях инновационными процессами занимаются менеджеры по инновациям (управление инновациями в процессе производства), но данная деятельность осуществляется децентрализованно, не

системно, что явно недостаточным для осуществления непрерывного и полноценного инновационного процесса.

Вторую группу формируют предприятия имеющие обособленные организации, самостоятельные структуры, ведущие инновационную деятельность. Создавать такие структуры, как оказалось в результате исследования, могут себе позволить далеко не все предприятия. Основная причина заключается в недостаточном финансировании инновационной деятельности. Но зачастую сами руководители и предприниматели не уделяют должного внимания развитию инноваций, сосредотачиваясь на получении прибыли из имеющихся ресурсов, что только подтверждает и опять же указывает на отсутствие долгосрочного планирования, средних и дальних перспектив и, в целом, стратегического мышления в области инноваций.

Тем не менее, из вышеуказанных предприятий стоит выделить ЗАО «Группа Кремний Эл», которое, в рассматриваемом контексте, занимает ведущую позицию. В данном холдинге функционирует специальное разрабатывающее подразделение – закрытое акционерное общество «Научно-технический центр Схемотехники и Интегральных Технологий» (ЗАО «НТЦ СИТ»), входящее в группу компаний «Кремний Эл», но по своей структуре является обособленной организацией, специализирующейся на новых разработках. ЗАО «НТЦ СИТ» является правопреемником опытно-конструкторского бюро, которое создавалось для разработки новых изделий еще на обычном заводе в 60-х гг. Сегодня это современное, динамично развивающееся предприятие, которое активно развивает взаимовыгодное сотрудничество со многими компаниями в различных сферах бизнеса. Дальнейшее развитие ОАО «Кремний» связано с техническим перевооружением совместного производства изделий электронной техники.

Третий критерий – наличие инновационной экосистемы. Опрос представленных компаний показал, что такой критерий как инновационная экосистема (ИЭ) сегодня недостаточно развит как на рынке РФ, так и на предприятиях Брянской области. Такие системы присущи, в основном, зарубежным крупным компаниям, ввиду того, что в России пока отсутствует устоявшаяся модель формирования инновационной экосистемы. Но все предпосылки для этого существуют. ИЭ различных уровней можно пробовать создавать и на базе крупных университетов, например, Томского и Новосибирского,

компаний «Ситроникс» (г. Зеленоград).

Надо заметить, что и руководители предприятий Брянской области делают уверенные шаги к ее созданию. Так, например, на исследуемых нами трёх (из шести) предприятиях, преимущественно технических отраслей, широко применяют договорную систему с вузами, на основании которых специалисты и эксперты научных центров и конструкторских бюро университетов занимаются техническими и технологическими разработками. Предприятия также ведут активную кадровую политику, инвестируя в сотрудников данных структур (бюро). Так, например, в ЗАО «Группа Кремний Эл» создана система целевого многопрофильного непрерывного профессионального образования. Она призвана решить задачу подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих для работы по новым технологическим направлениям.

Не секрет, что готового шаблона правильной организации работы с инновациями нет: корпоративная культура, персональные качества топ-менеджеров, особенности целевых рынков, продуктов и потребителей диктуют своеобразие моделей инновационной экосистемы. Но делая предварительные выводы по применению современных стратегий управления инновационной деятельностью, нами были сформулированы примерные рекомендации:

- уделять существенное внимание собственным НИОКР, способствующим развитию инновационной среды предприятия;

- разработать стратегию, которая позволит придерживаться планомерного развития, своевременно её пересматривать, корректировать для обеспечения диверсификации экономической деятельности предприятия;

- инвестировать в начинающих предпринимателей, занимающихся разработкой проектов в смежных нишах (венчурный бизнес) с возможностью дальнейшего сотрудничества, присоединения и поглощения;

- формировать собственные рабочие группы для создания и реализации проектов, имеющих формат стартапа с целью привлечения новых компетентных сотрудников и специалистов, расширения структуры и поля деятельности предприятия, в случае удачной реализации проекта.

Такой комплексный подход, сочетающий различные типы стратегий инноваций, в сложившихся реалиях, пожалуй, является оптимальным и наиболее целесообразным для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иванова Н.И., Дежина И.Г., Шелюбская Н.В., Пипия Л.К. Анализ инновационной политики и оценка её результатов. Россия // Инновации. – 2008. – № 5. – С. 57.
2. Клейтон М. Кристенсен «Дилемма инноватора». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 223 с.
3. Отчет PwC – 2013 «Рост через инновации: российский и международный опыт». – URL: <https://www.pwc.ru/ru/innovationsurvey/assets/executive-summary-ru.pdf>.
4. Реестр субъектов инновационной деятельности – Сайт департамента экономического развития Брянской области. – URL: <http://www.econom32.ru/activity/razvitie-innovacionnoy-deyatelnosti-i-nanotehnologiy/reestr-subektov-innovacionnoy-deyatelnosti>.
5. The Ambidextrous Organization Charles A. O'Reilly III, Michael L. Tushman, Harvard Business Review. – URL: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>.
6. Unleashing the power of innovation. – URL: http://www.pwc.com/en_GX/gx/consulting-services/innovation/assets/pwc-unleashing-the-power-of-innovation.pdf?#page=5.
7. Why thinking big means getting small. Jun 06, 2012. – URL: <http://www.druckerinstitute.com/2012/06/think-big-get-small/>.

MODERN MANAGEMENT STRATEGIES FOR INNOVATION ACTIVITY AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**STEPCHENKO Varvara Gennadievna**Post-graduate of the Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovski
Bryansk, Russia

The concept of a long-term social and economic development of the Russian Federation for the period up to 2020 is oriented to a continuous increase in the segment of enterprises carrying out technological innovations up to 40-50% and the amount of innovative products in the total volume of industrial output up to 20-25%. However, the results of innovative activities of industrial enterprises are still obviously insufficient. This determines the urgency of the problem touched upon and viewed on the basis of the conceptual positions of scientists and the experience of the international leading companies. Dynamically developing industrial enterprises of the Bryansk region are taken as a basis to show the efficiency of the implementation of innovative strategies. The article gives proofs for the need of changes in the existing system of enterprise management and provides recommendations for its improvement.

Keywords: innovation activity, management strategy, innovation strategy, innovative ecosystem.