

СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

© 2008 Ю.П. Соболева*

Ключевые слова: кооперация, интеграция, инновация, конкурентные преимущества, инновационная деятельность, субконтрактация, аутсорсинг.

Раскрывается суть интеграционных преобразований в отечественной промышленности на основе обращения к инновационным процессам. Подход к исследованию проблемы состоит в анализе взаимодействия отечественных предприятий и в выработке практических рекомендаций. Основные результаты исследования заключаются в предложенной модели по стимулированию внедрения инновационных процессов в современной экономике.

До недавнего времени актуальным являлось объединение предприятий в различных их формах. Начиная с 2001 г. крупные промышленные предприятия, потерявшие былую мощь в связи с развалом Советского Союза, начали восстанавливать свой потенциал путем присоединения дочерних обществ, слияния с малым и средним бизнесом, а также путем создания крупных вертикально и горизонтально интегрированных структур. В результате появлялись кластеры, тресты, консорциумы и иные крупные промышленные объединения. В подавляющем большинстве подразделения, входящие в структуру таких объединений, теряли свою юридическую самостоятельность. Инициатива создания крупных интегрированных объединений декларировалась сверху вниз, зачастую насильственным путем.

На практике большинство подобных объединений не выдержали конкуренции и к настоящему времени пришли к необходимости своего преобразования. Предприятия находятся перед выбором: дальнейшая дезинтеграция либо разработка возможных путей повышения конкурентных преимуществ, способствующих наращиванию экономического потенциала хозяйствующего субъекта.

Дезинтеграция может рассматриваться как возможный путь концентрации усилий на ключевых бизнес-процессах. Однако переход из крупной структуры в средний бизнес повлечет за собой значительные трудности: разрыв партнерских отношений, потерю значительной

части основных фондов, снижение коэффициента финансовой автономии вследствие повышения потребности в различных кредитах для своего развития. Более того, на определенный промежуток времени может быть закрыт выход на международные рынки, пока предприятие не выйдет из кризисного состояния, появившегося вследствие перехода в иную рыночную нишу и иной статус.

Другой из рассматриваемых путей выхода из кризиса - поиск конкурентных преимуществ без изменения организационной структуры предприятия. Этот путь можно считать наиболее "мягким". Возможное направление реализации данного процесса - обращение к общеизвестной кооперации и на основе ее современных форм переориентация на развитие ключевых направлений бизнеса. В результате реализации такого подхода предприятие отказывается от нестратегических бизнес-единиц и развивает те, которые обеспечивают получение наибольшей прибыли и в которых оно имеет преимущества перед конкурентами.

Это направление развития может дополняться поиском конкурентных преимуществ без внесения кардинальных изменений в организационную структуру (интеграция инновационных процессов в компании).

Понятие инноваций и инновационной деятельности в литературе изучено достаточно глубоко. В нашем исследовании под инновациями будем понимать совокупность всех мероприятий по созданию, приобретению, освоению и распространению новых и

* Соболева Юлия Павловна, кандидат экономических наук, доцент Орловского государственного института экономики и торговли.

усовершенствованных видов продукции, услуг, технологий, сырья и материалов, методов организации производства и управления. Такое толкование инноваций учитывает как технологические, так и организационные мероприятия, внедряемые на промышленных предприятиях.

Стабилизация экономического состояния промышленных предприятий, в том числе интегрированных структур, может быть достигнута путем перехода на инновационный путь развития. Это осуществляется путем всесторонней реализации результатов научных исследований и разработок в области создания современных технологий, выпуска высокотехнологичной продукции, инноваций в сфере услуг.

С целью решения данной проблемы предлагается создать в рамках интегрированного объединения орган, стимулирующий процесс создания нового продукта от разработки идеи до ее воплощения и выхода на рынок.

Для реализации инновационного потенциала требуется наличие как минимум денежных средств у предприятия. Для этого проанализируем основные факторы, ограничивающие деловую активность организаций (см. таблицу)¹.

Как видно из результатов приведенного анализа, основная проблема низкой деловой активности отечественных предприятий связана с недостаточностью спроса на продукцию на внутреннем рынке. Эту проблему целесообразно решать переходом на инновационный путь развития, когда продукция и процессы будут способны противостоять конкуренции.

Проблема недостатка финансовых средств у предприятий также является значимой, однако ее удельный вес в общем числе опрошенных предприятий значительно снизился по сравнению с 2000 г. (41% против 74%).

На первоначальном этапе интеграции инновационных процессов на промышленном предприятии предлагается создание своеобразного центра - органа, имеющего четкую рыночную направленность с акцентом на управление, распространение и внедрение технологий.

Для решения указанной цели перед созданным органом могут быть поставлены такие задачи, как поддержание сбалансированных финансовых потоков с тем, чтобы обеспечивать собственное существование на протяжении длительного промежутка времени. С целью реализации данной задачи следует рассмотреть вопросы разработки новых проектов и направлений развития. К этой деятельности могут быть привлечены сотрудники из числа рядовых работников, как правило, перспективно мыслящих и имеющих практический опыт. Команды рядовых работников обязательно должны возглавляться специалистами, обладающими пониманием бизнеса и имеющими доверие в нем.

Другая задача реализации поставленной перед органом цели может быть связана с трансфером технологий. В рамках конкурентного подразделения либо структурного элемента интегрированного объединения должна быть осуществлена реализация разработанного проекта. Таким образом доказываются либо опровергаются его жизнеспособность и возможность дальнейшего внедрения в рамках объединения. Помимо собственных разработок, можно использовать доступные за рубежом технологии с целью ее адаптации к собственному предприятию. Важным моментом в процессе разработки, проработки и внедрения технологий является составление бизнес-плана инновационного проекта. Данный инструмент реализации иннова-

Оценка факторов, ограничивающих деловую активность организаций, % от общего числа базовых организаций

Фактор	Годы						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Недостаток денежных средств	74	69	65	61	56	42	41
Неопределенность экономической ситуации в стране	36	29	24	23	20	21	20
Отсутствие надлежащего оборудования	19	20	19	19	18	30	30
Высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей	11	12	15	16	17	22	25
Недостаточный спрос на продукцию в России	36	37	44	44	43	51	48
Недостаточный спрос на продукцию организации за рубежом	11	12	14	13	13	19	19

ций универсален и широко применяется в настоящее время в практике зарубежных и отечественных предприятий. Такой процесс будет способствовать порождению цепочки распространения инноваций, завершающийся в тот момент, когда новый вид деятельности укоренится на предприятии. Могут быть созданы новые виды деятельности, разработаны новые продукты, внедрены новые технологии, разработана новая модель оказания услуг покупателям и т.д.

Данная методика может быть применима для крупных промышленных гигантов - фирм-виолентов, достигших в своем развитии расцвета, имеющих устойчивую прибыль и с целью предупреждения возможного упадка требующих пересмотра своей организационной структуры и перехода на инновационный путь развития. Пересмотр структуры предполагает обращение к механизмам общеизвестной кооперации в современных ее формах - аутсорсингу и субконтракту.

Аутсорсинг подразумевает превращение важнейших процессов из неэффективных, ограничивающих конкурентоспособность, в те, что позволяют организации получить значительные преимущества. Ценность аутсорсинга проявляется, когда эти новые способности усиливают общую стратегию компании. Руководители должны будут работать с партнером по аутсорсингу, чтобы совместно разрабатывать новые пути создания стоимости через измененные процессы, технологии и людей.

Причины передачи задач сторонним лицам достаточно просты. Среди них следует отметить: снижение издержек в силу временного характера услуг; повышение качества за счет использования дорогих професионалов высокой квалификации; фокусировка собственных ресурсов на основных целях бизнеса; снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру; получение доступа к ресурсам, которых нет у компании; доступ к новейшим технологиям; надежность; передача ответственности за выполнение конкретной функции².

Обращение к услугам специализированных компаний может оказаться для предприятия лучшим способом решения собственных проблем и экономит время и средства, поскольку:

◆ предприятие может сконцентрироваться на своей основной деятельности;

◆ можно избежать крупных капиталовложений в автомобильный парк и склады;

◆ сэкономленные таким образом капитальные фонды можно перевести в оборотные средства;

◆ улучшаются финансовые показатели предприятия;

◆ легче принимаются решения о сезонных изменениях в производстве и сбыте;

◆ уменьшаются риски, связанные с работой на новых рынках;

◆ предприятие осознает действительную величину логистических издержек.

Специализированные фирмы лучше и с меньшими издержками выполняют функции движения товара, чем их клиенты, которые имеют преимущества в других сферах. Аутсорсинг позволяет компании сосредоточиться на своем основном бизнесе. Кроме того, специализированные компании-аутсорсеры гораздо лучше разбираются во всех сложностях логистического бизнеса. Специализированные фирмы имеют много клиентов и поэтому могут эффективно использовать свой автопарк: оптимально организовывать загрузку возвратных рейсов. Эти компании владеют сетью собственных складов, где клиент может оставить товар, вследствие чего снимается проблема поездок за товаром на склады клиента в случае необходимости. Однако главное преимущество специализированных фирм - их возможности по планированию трасс и организации автопоездов, что для многих фирм-клиентов недоступно, в частности, из-за недостатка средств.

Современным и эффективным способом организации промышленного производства является субконтракция. Она основана на взаимодействии крупных и малых промышленных предприятий на всех этапах производственного цикла на принципах долгосрочности, стабильности, высокой степени ответственности и доверия между партнерами. Субконтрактные отношения позволяют предприятиям достичь высокой эффективности производства благодаря рациональному использованию имеющихся производственных ресурсов.

Шансы на успех у таких новых форм взаимоотношений зачастую повышаются за счет формирования дополнительных связей, например, когда подрядчик организует поставки особого сырья, сложного оборудования

или пресс-форм, а также оказывает субконтракторам техническую помощь, организует обучение, передает им необходимые ноу-хау и лицензионные права, а в некоторых случаях даже заключает с ними соглашения о совместном участии в управлении предприятием или инвестиционных проектах. В результате этого традиционные субконтрактные отношения постепенно превращаются в полноправное партнерство.

Эффект от внедрения производственной кооперации является синергическим и определяется общей экономией издержек производства на единицу готовой продукции путем привлечения специализированных партнеров. Применение различных форм производственной кооперации может давать партнерам экономические преимущества не только за счет удешевления конечного продукта на основе кооперации со специализированными партнерами. Выгодность использования кооперационного сотрудничества в современном производстве определяется также ролью кооперации как “новой производительной силы”, порождаемой оптимальным сложением нескольких сил в единый комплекс. Одна, даже самая мощная фирма не в состоянии решать в современных условиях научно-технической революции всю совокупность сложнейших задач по разработке и созданию в сжатые сроки принципиально новых видов продукции. Подобные задачи можно быстрее и эффективнее решать путем концентрации возможностей двух или нескольких специализированных фирм с учетом их производственного и научно-технического потенциала. Для многочисленных мелких и средних фирм, вовлеченных в производственную кооперацию в качестве субподрядчиков, существенным эффектом от кооперации является обеспечение долгосрочной загрузки производственных мощностей и устойчивого долговременного сбыта производимой продукции. Крупный бизнес получает возможность повысить производительность труда.

Ранее субконтрактная система организации производства рассматривалась исключительно как один из способов сокращения производственных затрат. Обращение к подрядчикам зачастую оказывалось более выгодным, чем сохранение внутреннего производства. В настоящее время руководители

предприятий при принятии решения об обращении к подрядчикам не ограничиваются только расчетом издержек, а принимают во внимание и факторы стратегического развития предприятия.

Важнейшим преимуществом использования субконтракции является сравнительно низкая себестоимость комплектующих и услуг, получаемых от малых и средних предприятий, поскольку у таких предприятий накладные расходы ниже. Организация закупок комплектующих на тендерной основе позволяет добиться значительного снижения цен по каждой позиции и, как следствие, ведет к снижению себестоимости готовой продукции. Кроме того, появляется возможность сократить размер капиталовложений в средства производства, сэкономить финансовые ресурсы, сократить управленческий штат и рабочую силу.

Контрактор может оптимизировать использование ресурсов и уделить повышенное внимание развитию новых технологий, производству технически сложных и высокотехнологичных изделий, разработке новых каналов сбыта и т.д. Производство деталей и комплектующих другими предприятиями на основе субконтракции позволяет контрактору выстроить более действенную и эффективную организационную структуру.

В качестве субконтракторов, как правило, выступают малые и средние предприятия. В российских условиях зачастую в роли субконтракторов выступают крупные предприятия, имеющие незадействованные производственные мощности, а также отдельные цехи крупных предприятий, получившие определенную экономическую самостоятельность. Специализация на определенных производственных процессах и операциях позволяет этим предприятиям поставлять качественные товары на экономически выгодных условиях в строгом соответствии с техническими требованиями контрактора.

Кроме того, малые предприятия зачастую сами заказывают производство деталей, комплектующих, выполнение производственных процессов (например, таких, как термическая обработка изделий), необходимых для выполнения крупного заказа, выступая тем самым в роли контракторов.

Наибольший интерес для предприятий-субконтракторов представляет включение в цепочки

снабжения крупного предприятия-контрактора на протяжении всего цикла производства продукта. Такое сотрудничество становится возможным при работе с крупными предприятиями-контракторами, имеющими массовое и крупносерийное производство. В этом случае поставки субконтрактной продукции осуществляются партиями в рамках установленного графика поставок. Для предприятий-контракторов с единичным и мелкосерийным выпуском изделий процесс субконтракции сводится к кратчайшему времени поиска материалов и комплектующих с заданным уровнем качества, необходимых для данного изделия.

Узкая специализация при постоянной загрузке обеспечивает предприятиям - производителям комплектующих (субконтракторам) интенсивное использование, быструю амортизацию и обновляемость их оборудования. В ряде случаев субконтракторы получают от контракторов оборудование, технологическую оснастку и приспособления, контрольно-измерительные приборы и аппаратуру, а также помощь в осуществлении стандартизации и контроля качества, необходимые для выполнения заказа.

Основное преимущество от применения современных форм кооперации - это возможность сконцентрировать ресурсы и усилия на участках, определяющих конкурентоспособность продукции и всего предприятия в целом³.

Оптимизировав собственную организационную структуру, сосредоточив усилия на основных бизнесах, интегрированное объединение должно направить свои усилия на стимулирование инновационного потенциала.

Описанная выше модель стимулирования инновационного потенциала предприятия посредством формирования органа, отвечающего за разработку, трансфер и внедрение инноваций, может быть эффективна для стратегических альянсов. Данная форма взаимодействия предприятий предполагает совместную координацию действий участниками стратегического планирования и управления. Входящие в него структурные элементы (предприятия) являются юридически независимыми. Централизованное руководство в них отсутствует. Орган, осуществляющий разработку и

трансфер инноваций, может непосредственно руководить созданным объединением. Самостоятельность входящих в альянс предприятий будет способствовать появлению новых инновационных разработок, возможности заниматься инновационному органу своей основной деятельностью в передовых областях.

Инновация может быть результатом внедрения новой технологии, использования нового приложения, разработки новых рынков или применения новых организационных форм. Инновации, связанные с технологиями, дают кратковременную отдачу. Если не проводить постоянную работу по их совершенствованию, повышению производительности, эффект от инноваций быстро теряется. Создание единого органа в структуре стратегического альянса с целью внедрения инноваций будет способствовать увеличению масштабов и расширению деятельности системы взаимодействующих предприятий. Объединение и сотрудничество может помочь разделить высокие затраты и риски при внедрении инноваций. Сотрудничество в рамках стратегического альянса повышает возможности каждого предприятия получать информацию о новых технологиях, методах создания новых технологий и о том, как технологии могут влиять на существующий бизнес. За счет усиления взаимодействия между малыми и крупными предприятиями посредством использования инновационного потенциала первых и ресурсных возможностей последних достигается гибкость и большая эффективность объединения.

¹ Оценка факторов, ограничивающих деловую активность базовых организаций [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru>. Загл. с экрана.

² Промышленная кооперация в малом и среднем бизнесе. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/PromCoop/index.html>. Загл. с экрана.

³ Состояние и перспективы развития производственной кооперации и специализации в машиностроительном комплексе Свердловской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.center.ekt.ru>. Загл. с экрана.