Олег БУЧНЕВ

Управление инновациями в крупных корпорациях

Одно из ключевых направлений совершенствования промышленной политики государства – создание условий для активной разработки и внедрения технологических, организационных и маркетинговых инноваций, вовлечения в хозяйственный оборот результатов научной и научно-технической деятельности. Развитость национальной инновационной системы определяет уровень национальной экономики.

Выявление, систематизация и анализ комплекса мер по стимулированию инноваций как части промышленной политики, а также определение роли государства в этом процессе необходимы для интенсификации экономического и научно-технического развития, совершенствования форм и методов взаимодействия органов государственной власти и представителей научного, экспертного и бизнес-сообществ в процессе внедрения инноваций.

Создание национальной инновационной системы зависит от экономической и инвестиционной политики, правильность выбора ключевых направлений которой определит развитие национальной экономики на долгие годы.

Ставший ключевым правилом в США тезис о том, что рынок лучше функционирует в институциональной среде, которая определяет правила инновационной конкуренции, где государство дополняет рынок, был доработан в ЕС: акцент на надежном переходе инноваций из сферы создания знаний смещается в сферу их применения. Главную роль в этом процессе играют продвижение инноваций и технологическое распространение знаний в регионах. В КНР особое внимание уделяется тем направлениям, благодаря которым можно создать новые продукты и завоевать новые рынки.

Если внешняя среда экономической системы становится благодатной для инновационного развития, то закономерен вопрос о готовности российских предприятий к эффективному управлению инновациями на корпоративном уровне.

Общеизвестно, что инновационный потенциал предприятия определяется способностью концентрировать все виды ресурсов для осуществления инноваций. На процесс влияют прежде всего степень финансовой устойчивости предприятия, доступность кредитных источников, собственные возможности проведения НИОКР, состояние производственной базы, уровень квалификации кадров. Инновационный потенциал предприятия может быть повышен благодаря внедрению новых производственных и управленческих технологий, активному обучению персонала, разработке новой продукции и ее продвижению на рынок. Усиление активности приводит к занятию новых рыночных ниш.

Учитывая, что многие отечественные предприятия не работают с инновациями (по разным оценкам, их число колеблется в диапазоне 80-85% от общего количества), дополнительным фактором, стимулирующим инновационную активность, становится конкуренция иностранных и отечественных товаров на внутреннем рынке. Темпы внедрения инноваций сдерживаются явным несоответствием традиционных корпоративных моделей управления новым экономическим условиям. Не только крупные, но и средние промышленные компании понимают необходимость разработки инновационной политики, направленной на снижение рисковых составляющих в принятии перспективных управленческих решений, учитывающих динамически меняющиеся внешние условия. Очевидно, что без создания соответствующих, часто оригинальных, стратегий перевода компаний на путь поступательного развития массовое внедрение инноваций в реальном производственном секторе отечественной экономики вряд ли возможно.

Рассмотрим основные аспекты формирования инновационной стратегии крупной системы, которая определяет векторы развития корпорации. В маркетинговой политике усилия должны быть направлены на взращивание конкурентных преимуществ, обеспечивающих дополнительную ценность традиционных функций, нивелирование отставания от мировых производителей. Создается разноплановый продуктовый ряд, отвечающий стандартам мировой продукции, который используется в ключевых отраслях экономики. Формируются собственные и привлеченные основные ресурсы инновационного бизнеса: обеспеченность инвестициями, возможностями инновационно ориентированного менеджмента – знаниями и информацией, на базе которых формируется долгосрочная инновационная программа технического развития компании. Она включает в себя модернизацию действующих мощностей, ужесточение контроля качества продукции. Характерным примером успешного выполнения собственной оригинальной инновационной программы является Трубная металлургическая компания, которая за последние пять лет инвестировала в модернизацию производства около 1,5 млрд долларов США (подробнее см. «Государственная служба». 2010. № 3. С.19).

Использование триады «быстрота–инновации–потребитель» позволило сосредоточить усилия на ключевых направлениях, востребованных рынком. Главными элементами программы компании, которые укрепили позиции в мировой трубной отрасли, стали инновации с абсолютной новизной, такие как строительство стана по производству прямошовных труб большого диаметра на Волжском трубном заводе. Во внедрении непрерывного стана Premium Quality Finishing (PQF) на предпри-

Олег БУЧНЕВ – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Института научных исследований и информации РАГС

В предыдущих номерах

Тема представлена:
№ 3. 2010 г. Инновационное развитие – основа конкурентного успеха (*автор В. Оборский*)

ятии компании, электросталеплавильного комплекса на Северском трубном заводе, пяти комплексов по термообработке труб, в том числе на заводах в городах Байтаун, Блайфевиль в США, на Волжском и Синарском трубных заводах, Таганрогском металлургическом заводе в России проявились комбинаторные инновации, использующие различные сочетания конструкционных элементов новшеств.

Опыт изучения переходного периода инновационного развития отечественных корпораций свидетельствует о необходимости последовательного решения многочисленных задач организационного, технического и социального характера. Среди них – выработка эффективного механизма финансирования НИОКР, отработка внутрикорпоративного механизма финансирования венчурных проектов, построение системы управления НИОКР корпорации в целом и механизма управления и капитализации интеллектуальной собственности на предприятиях корпорации, формирование инновационной инфраструктуры (технопарки, центры коммерциализации, инновационно-технологические центры и корпоративный венчурный фонд). Следует отметить существенные противоречия в работе смежных подразделений, перекос в выборе наиболее приоритетных направлений исследований, решение многочисленных задач вне корпоративной связи. Примером может служить активно эксплуатируемая во многих концепциях идея «единого информационного пространства», которое часто создается путем внедрения отдельных, не связанных между собой информационных технологий и решением, пусть и многочисленных, но частных задач.

Недостаточная системность при решении инновационных задач проявляется также в разрывах горизонтальных связей между подразделениями органов управления инновационным развитием корпорации и – как следствие – в несогласованности их действий.

Типовой проблемой многих крупных российских корпораций является слабая связь с источниками, генерирующими инновационные проекты. Если в корпорации нет собственных инновационно ориентированных подразделений, то она лишь эпизодически пересекается с теми структурами, в которых такие идеи зарождаются: с научными центрами, университетами, НИИ, КБ. Связи оказываются весьма слабыми не только по управлению, но и по информации, а организации – не готовыми к высоким технологическим рискам, анализ которых требует значительных экспертных и финансовых возможностей.

Сегодня принципиально отработаны основные элементы типовой инфраструктуры внедрения инноваций. В ее состав могут входить технологические центры и «инкубаторы», технопарки, учебно-деловые центры, венчурные фонды, специализированные банки и другие организации аналогичного профиля. При оценке создаваемой инфраструктуры инновационной корпорации необходимо учитывать, что она должна выполнять совокупность функций:

- **организационное обеспечение**, включающее документацию по организационным вопросам инновационного развития корпорации;
- **правовое обеспечение**, включающее нормативно-правовые документы корпорации, поддерживающие правовой статус инновационной инфраструктуры и инновационных процессов;
- **информационное обеспечение**, описывающее форматы и протоколы обмена и передачи информации в инновационных проектах, прежде всего интеграционных;
- **программное обеспечение**, содержащее программы для механизмов внедрения инновационных разработок с использованием новых информационно-коммуникационных технологий;
- **техническое обеспечение**, включающее комплекс технических средств обмена информацией, связи, а также оборудование, необходимое для работ по инновационному развитию в корпорации;
- **методическое обеспечение**, включающее документацию, содержащую методические материалы по практическим вопросам разработки и внедрения инноваций в данной корпорации;
- **кадровое обеспечение** поиска инноваторов в корпорации, анализа потребности предлагаемых инноваций, привлечение к обучению и распространению передового опыта специалистов корпорации;
- **ресурсное обеспечение**, нацеленное на описание источников и порядка использования разнообразных ресурсов для реализации инновационной деятельности.

При решении задач учета в инновационной корпорации должны быть предъявлены требования по разработке механизмов хранения информации инновационного характера, в состав которых должны быть включены: методики сбора инновационной информации; специальные формы отчетности по инновационной работе; система распределенных банков данных, анализа и представления инновационной информации на их основе; система мониторинга инновационных проектов.

Механизмы контроля руководящих органов инновационных корпораций над инновационной деятельностью своих структурных и специальных подразделений играет важную, а в ряде случаев и определяющую роль в активном формировании инновационной основы корпорации, улучшении инвестиционного климата, создании благоприятных условий развития. Контроль – не самоцель, а инструмент, позволяющий реализовывать задачи, связанные с повышением эффективности деятельности всех элементов инновационной организации. Одним из возможных и эффективных способов осуществления такого контроля может стать информационный мониторинг инновационных процессов.

В классическом понимании речь идет о системе постоянного непосредственного наблюдения, регистрирующей события в момент их совершения. В отличие от широко применяемых систем мониторинга, базирующихся на анализе большого количества результатов показаний различных технических устройств, добавление термина «информационный» подчеркивает, что у таких систем «входом» является не показание прибора, а некоторые сведения, получаемые в результате обмена информацией. Для инновационной корпорации в процессе инновационного мониторинга используются «результаты измерений» не только технических устройств, но и полученные от работника, ибо в инновационной деятельности человек зачастую является определяющим звеном. Основная сфера практического применения мониторинга – информационное обслуживание контроля и управления различными областями инновационного развития корпорации.

В ходе мониторинга необходимо обеспечивать лиц, принимающих решения, актуальной, полной, достоверной и регулярно

обновляемой информацией о состоянии инновационной деятельности, систематизированной в хранилищах информации. Система инновационного мониторинга может рассматриваться как эргатическая (человеко-компьютерная) система, ориентированная на обработку разнородной информации по проблемам формирования, внедрения и продвижения инновационных решений.

Мировой опыт развития инноваций в промышленности предполагает системность в поддержке определенных этапов научных исследований, разработок и коммерциализации результатов НИОКР. Необходимо совершенствовать национальную методологию продвижения проектов по стадиям инновационного цикла, предусмотрев последовательное увеличение расходов на НИОКР государственных корпораций и крупных компаний с государственным участием путем разработки и утверждения инновационных стратегий. Полезно также оптимизировать срок амортизации нематериальных активов не более чем до 24 месяцев, скорректировав порядок учета стоимости объектов интеллектуальной собственности при определении первоначальной стоимости нематериального актива.

Представляется целесообразным:

- унифицировать систему информационного мониторинга обмена информацией о проектах, в том числе путем создания технологических платформ (под «технологической платформой» понимаются площадки для обсуждения важнейших проектов и формирования на них спроса);
- предложить определенные меры финансовой помощи инновационным корпорациям на первоначальных стадиях инновационного становления, поддержав проекты нулевой стадии, разделив с компаниями риски, оптимизировав практику выдачи инвестиционного налогового кредита;
- сформировать эффективные независимые экспертизы прорывных инноваций, нуждающиеся в государственной поддержке, придав им статус определенной формы государственно-частного партнерства.

На федеральном уровне необходимо разработать программу подготовки инновационно ориентированного образования, обеспечив современные стандарты подготовки потенциальных инновационных менеджеров. Сложившееся мнение, что подготовка специалистов для конкретной отрасли возможна только внутри отрасли, должно измениться. В рамках стратегического прогноза развития отечественной экономики необходимо определить нишу современного образования, обеспечив его непрерывным воспроизводством научно-педагогических и научных кадров, формированием инновационных моделей обучения и их корректировку в зависимости от требований экономики, продолжить создание национальной инновационной подсистемы высшей школы.

НА ПРАВАХ ИНФОРМАЦИОННОЙ УСЛУГИ

ИБДА РАНХ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА объявляет набор в магистратуру (второе высшее образование)

Магистерские программы ведущей академической кафедры – кафедры менеджмента – направлены на подготовку специалистов самой высокой квалификации. Выпускники этих программ обладают широкими управленческими компетенциями и востребованы как в государственной сфере, так и в бизнесе.

МЕНЕДЖМЕНТ
Срок обучения – 2,5 года
Форма обучения:
заочная
(3 сессии по 2 недели в год, последний год – одна сессия);
очно-заочная (вечерняя)
(2 вечера в неделю+суббота);
очно-заочная (модульная)
3 дня (пт., сб., вск.) 1 раз в месяц.
ПРОГРАММА «Управление в государственной сфере и бизнесе»
– Разработка стратегии социально-экономического развития регионов и городов.
– Мониторинг реализации региональных программ.
– Менеджмент знаний в государственном и муниципальном управлении.
– Разработка организационной структуры региональных и местных органов власти.
– Территориальный маркетинг.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
Срок обучения – 2,5 года
Форма обучения:
заочная
(3 сессии по 2 недели в год, последний год – одна сессия);
заочная
(сб., вск. 1 раз в месяц).
ПРОГРАММА «Региональное управление и муниципальный менеджмент»
– Разработка и реализация стратегических проектов и программ в государственной сфере и бизнесе.
– Формирование и использование конкурентных преимуществ.
– Использование технологий стратегического управления: сбалансированная система показателей, стратегический маркетинг, контроллинг, форсайт, менеджмент знаний.
– Инновационные стратегии и бизнес-модели.
– Государственно-частное партнерство.

Прием документов с 1 апреля по 1 сентября 2011 г. по адресу: 119606, г. Москва, пр. Вернадского, 84, кафедра менеджмента, каб. 2302.
Вступительные испытания с 5 по 8 сентября 2011г.

Контакты:
(495) 436-94-20; 436-99-90
http://koism.rags.ru
E-mail: lvsputay@ur.rags.ru; svraevsky@mail.ru; siniaev@bk.ru