

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

К ВОПРОСУ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.А. Нечитайло, А.А. Гнупова, А.Е. Козлова, В.С. Телепова, А.Ю. Апарина

Важнейшим условием устойчивого инновационного развития субъекта хозяйствования в современной экономике становится своевременная подготовка к освоению новых видов продукции, переход на новый уровень организации бизнес-процессов и проведение последовательных мер по повышению эффективности производства. Это предполагает необходимость разработки долгосрочной стратегии, обеспечивающей индикативное планирование деятельности субъекта хозяйствования и его подразделений, сочетание управления текущей деятельностью и подготовкой производства новых изделий, запуском новых бизнес-процессов, проведением реструктуризации бизнес-процессов и планомерным свертыванием устаревших производств.

Разработка стратегии организации и прогнозирование её развития опирается на всесторонний анализ факторов внешней среды, учет рисков в условиях изменения товарных, финансовых и кредитных рынков, социально-экономических условий функционирования. При обосновании стратегии развития проводится комплексный анализ деятельности организации с целью выявления возможностей роста на основе используемых ресурсов и узких мест, которые требуют дополнительных инвестиций. Менеджмент организации, учитывая сложившееся финансовое состояние, определяет целесообразность изменения собственного производства и хозяйственных связей, обосновывает необходимую степень реструктуризации производства, последовательность реализации инновационных и инвестиционных программ, их приоритеты и обосновывает реальные сроки реализации, т.е. формирует стратегию.

При разработке и реализации стратегии развития организации принимаются бизнес-планы на средне- и краткосрочные периоды, формируются бюджеты отдельных бизнес - единиц и структурных подразделений, определяется потребность в финансовых ресурсах и наиболее рациональные источники их привлечения, рассчитывается эффект планируемых изменений.

В России был накоплен значительный опыт разработки годовых и пятилетних планов, прогнозирования развития крупных, производственно-хозяйственных систем (отраслей, регионов, производственных комплексов), производственных объединений. В условиях советской экономики методология разработки долго- и среднесрочных планов была ориентирована на методы централизованного планирования и регулирования внешней среды. В условиях становления рыночных отношений методология и методы стратегического и текущего планирования необходимо адаптировать к новым условиям хозяйствования, важнейшими из которых являются повышение неопределенности и быстрая изменчивость среды, глобализация экономики и интенсификация интеграционных процессов, усиление предпринимательских и финансовых рисков. Этим определяется востребованность в научных разработках в области стратегического менеджмента.

В России вопросам инновационного управления, методам обоснования стратегии развития отдельных организаций и крупных хозяйственных комплексов стало уделяться больше внимания в последние годы, когда экономика страны ориентируется на использование прогрессивных технологий, развитие наукоемких производств, повышение конкурентоспособности продукции и роста эффективности производства. В этот период появились новые работы по инновационному анализу, учету и управлению, первые методические материалы по стратегическому планированию и управлению, корпоративные стандарты.

Большое внимание уделяется методам стратегического учета, информационно-аналитическому обеспечению стратегического управления, стратегическому анализу и ориентации отчетности организации на оценку возможности развития организации, т.е. реализацию принципа непрерывности её функционирования.

Особенностью современного этапа развития инновационной деятельности является образование в крупнейших фирмах единых научно-технических комплексов, объединяющих в единый процесс исследование, производство и сбыт. Это предполагает наличие тесной связи всех этапов цикла "наука-производство". Создание целостных научно-производственно-сбытовых систем объективно закономерно, обусловлено научно-техническим прогрессом и потребностями рыночной ориентации фирмы.

Осуществление инновационного менеджмента в целом предполагает:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- рассмотрение проектов создания новых продуктов;
- проведение единой инновационной политики, координации деятельности в этой области в производственных подразделениях;
- обеспечения финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем - от идеи до серийного производства продукции.

Инновационная деятельность составляет органическую часть маркетинговой деятельности фирмы. В особенности это относится к фирмам, занятым производством наукоемкой продукции. У них наблюдается особо тесное взаимодействие службы НИОКР со службой маркетинга.

Подразделения НИОКР становятся трансформаторами идей и разработок, исходящих от потребителей. Они принимают активное участие в разработке программ маркетинга по продукту. Между изучением потребностей и НИОКР существует обратная связь, позволяющая в процессе НИОКР максимально учитывать требования потребителей и корректировать в соответствии с ними технико-экономические показатели нового изделия с целью их оптимизации.

Четкая политика в области разработки новых продуктов задает направление сбору информации и выработке предложений, что приводит к настойчивому поиску новых возможностей и создает мотивацию для исследовательских групп.

Степень участия различных подразделений фирмы в разработке новой продукции определяется в значительной мере сферой деятельности фирмы и характером выпускаемой ею продукции. В целом можно сказать, что в компаниях, выпускающих потребительские товары, ведущая роль при определении политики фирмы в отношении новых товаров принадлежит специалистам по маркетингу. В компаниях, специализирующихся на выпуске продукции производственного назначения, более важное значение в определении технической политики имеют подразделения НИОКР.

Инициатива разработки новой продукции, исходящая от управляющих маркетинговой деятельностью, представляется как результат маркетингового исследования, содержащего информацию о потребностях и спросе рынка, конкурентных аналогах на рынке, которые фирма способна выпускать, о технологических потребностях и возможностях фирмы.

Когда идеи о разработке новых продуктов исходят от самих подразделений НИОКР, они представляются как результат целенаправленной исследовательской деятельности по сбору и накоплению новых идей, проведению исследований, изучению регулярно поступающей информации по какой-либо конкретной идее или о перспективном изделии. Фирмы стремятся к расширению источников новых идей, поддержанию их непрерывного потока и созданию благоприятного климата, стимулирующего инновационную деятельность.

Усиливающаяся рыночная ориентация инновационной деятельности фирм проявляется в распространении практики участия потребителей наукоемкой продукции в ее разработке и освоении на различных этапах инновационного процесса. Это в значительной степени связано, с одной стороны, со стремлением производителей обеспечить устойчивый рынок сбыта, иметь постоянных заказчиков и, с другой, - потребитель может не только вносить свои коррективы в нововведение, но и контролировать весь ход разработки, производства и освоения новшества. В ряде случаев заказчик может выступать и в качестве инициатора новой идеи или технической задачи и принимать участие в ее решении, в частности, по определению характеристик нового продукта, созданию его прототипа. Это приводит к установлению устойчивых связей между производителем и заказчиком, когда производитель становится не просто поставщиком определенной продукции, а участником маркетинговой деятельности, ориентированной на запросы конечного потребителя.

Привлечение потребителей к разработке новой продукции является одним из важнейших факторов стимулирования нововведений. Наибольшее распространение это явление получило в фирмах авиационной, станкостроительной, автомобильной отраслей промышленности, а также в приборостроении практически во всех странах. Здесь потребители - заказчики новой продукции оказывали существенное влияние на научно-исследовательские и производственные программы фирм - поставщиков оборудования. В результате, например, в фирмах Германии инженеры и проектировщики имеют значительно больше непосредственных контактов с заказчиками станкостроительной продукции, чем управленцы, причем начиная от зарождения идеи до создания и оценки прототипов станков.

Во многих крупнейших компаниях США и Японии, относящихся к перечисленным отраслям, созданы специализированные подразделения по обмену информацией и обслуживанию индивидуальных потребителей. Например, это такие американские ТНК, как «ИБМ», «Дженерал электрик», «Дженерал моторс», «Проктер энд Гэмбл»; японские – «Мацусита», «Сони», «Тойота», которые создали хорошо организованную систему связи с потребителями в качестве канала информации.

Вводя пионерную технологию и новую продукцию, «ИБМ» широко использует сложившуюся систему постоянных консультаций с потребителями, в результате чего значительно усилились дифференциация и специализация выпускаемых фирмой ЭВМ.

Конечной целью инновационного процесса является коммерческое освоение новой продукции и ее рентабельное массовое серийное производство. Это достигается в тех случаях, когда исследования и разработки с самого начала ориентированы на производство, когда существует реальная возможность увеличения капиталовложений в необходимое оборудование, возможна унификация отдельных стадий научно-производственного цикла и заранее определено соответствие новой продукции спросу рынка и потребностям покупателей. Ввиду таких сложностей лишь относительно небольшая часть разработок новой продукции внедряется в производство. Например, в американских компаниях коммерчески успешными оказываются лишь около 15% разрабатываемых изделий, а среди выпущенных на рынок видов продукции только 62% новинок получают признание.

Исследования, проводившиеся на базе данных, полученных от 120 американских корпораций, показали, что более 60%, всех опытно-конструкторских разработок не превращаются в новую продукцию. Результаты опроса 50 американских компаний показали, что 50% их расходов на НИОКР были направлены на нововведения, которые оказались коммерчески неудачными, а 30% нововведений, получивших признание на рынке, вскоре перестали приносить прибыль. По оценкам американских экономистов, вероятность успеха нововведений, появившихся на рынке, не превышает 74%. Поэтому нововведения, требующие больших затрат, под силу лишь крупным компаниям, обеспеченным финансовыми средствами и ресурсами.

Многие неудачи с внедрением новой продукции и технологии в производство специалисты объясняют обычно тем, что нововведения возникли на базе новых знаний, а не потребностей.

Ведущая роль крупных компаний в освоении новой продукции и технологий объясняется тем, что именно они получают преимущества на решающей и самой капиталоемкой стадии освоения нововведений - подготовке массового производства, требующего создания специальных производственных мощностей.

В частном секторе США почти 3/4 затрат приходится на научно-технические проекты крупнейших компаний годовой стоимостью свыше 100 млн. долл.

В процессе разработки нового продукта производится поэтапная оценка результатов путем устранения неудачных идей на ранних стадиях во избежание излишних затрат средств и времени.

Разработка, внедрение в производство новой продукции имеют для фирм важное значение как средство повышения конкурентоспособности и устранения зависимости

фирмы от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции идет довольно быстрыми темпами. Например, в отраслях общего машиностроения, автомобильной промышленности, приборостроении продукция обновляется на 60% и более в течение пятилетнего периода. В электронной промышленности новая продукция появляется каждые 1-2 года.

В результате огромных капиталовложений в НИОКР как на внутрифирменном, так и на государственном уровне образовалось большое количество отраслей, полностью основанных на новых технологиях, появились принципиально новые виды продукции, резко возросла технологическая вооруженность фирм.

Как пример можно привести IT- Технологии, SWOT, ABC, и SNW- анализ инвестиционной и маркетинговой политики.

Библиографический список

1. Анискин, Ю.М. Инновационное развитие на основе организационного потенциала компании / Ю.М. Анискин // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №7.
2. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
3. Инновационный менеджмент. Справочное пособие; под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – С.-Пб.: Наука, 2004.
4. Савенков, Д.Л. Методология и основы методики стратегического анализа в коммерческой организации / Д.Л. Савенков. - М.: МГИС, 2002.
5. Савенков, Д.Л. Методология разработки и реализации стратегии развития коммерческой организации / Д.Л. Савенков. – Самара: Издательство Самарского государственного аэрокосмического университета, 2007.