

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

В.И. Кудашов

В общепринятом понимании стратегия – это искусство (умение, мастерство) руководства. Современное понятие стратегии, широко вошедшее в теорию и практику управления, означает совокупность положений, которыми руководствуются при принятии управленческих решений, а собственно управление – это процесс воздействия на деятельность организации в целом, отдельных ее звеньев или конкретного работника. Стратегию в сфере бизнеса рассматривают также как генеральное направление деятельности, обеспечивающее согласование целей, возможностей организации и интересов работников. При выработке стратегии необходимо исходить из реальных условий данного этапа развития организации.

Корпоративная деловая стратегия означает умение эффективно использовать имеющиеся материальные и интеллектуальные ресурсы в целях достижения максимально возможных результатов. Для коммерческих организаций – это получение экономического (доход, прибыль) или социального эффекта за счет производства продукции (предоставления услуг) с наименьшими издержками и качественного удовлетворения рыночных потребностей. Успешная реализация продукции (услуг) может быть обеспечена при наличии конкурентных преимуществ. Поэтому стратегия должна предусматривать (помимо таких разделов, как корпоративная миссия, продукция (услуги), деловой портфель, ресурсы, привлечение инвестиций) разработку и использование инноваций, на основе которых будут освоены новые технологии, созданы новые виды товаров или усовершенствованы существующие, обеспечен выход на новые рынки.

Определение стратегии для каждой организации имеет свои оригинальные подходы, зависящие от интеллектуального потенциала, динамики развития, позиции на рынке, особенностей выпускаемых товаров или оказываемых услуг, финансового положения

и иных факторов. В то же время, как отмечают специалисты, наметилась некая гипотетическая структура стратегического плана, позволяющая судить о производственно-экономической и коммерческой деятельности, эффективности распоряжения ресурсами. Центральное место в этой структуре занимает инновационная деятельность как наиболее важный фактор, влияющий на достижение целей организации. Поэтому неперенными условиями реализации стратегии управления на основе инноваций являются: 1) наличие инновационного центра, способного генерировать творческие идеи и создавать новые технические (технологические) решения на уровне изобретений; 2) эффективная система выбора инновационных проектов посредством оценки их технико-экономической значимости; 3) программно-целевой подход к разработке и реализации проектов; 4) индивидуальная и коллективная заинтересованность в достижении целей проекта; 5) экономические и социальные условия, обеспечивающие восприимчивость к нововведениям; 6) эффективная система управления проектами; 7) ориентация на удовлетворение потребностей рынка.

Основные задачи инновационного центра: а) определение направлений инновационного развития организации; б) генерирование идеи (замысла) создания нового продукта или технологии; в) отбор и оценка имеющихся альтернативных решений, которые могут быть использованы в качестве аналогов; г) формирование программы НИОКР и организационной модели ее реализации; д) разработка технической документации и проверка технологичности производства нового продукта; е) обоснование показателей экономической эффективности инновационного проекта и необходимых финансовых средств (бюджета) для его осуществления.

Учитывая всё возрастающий уровень международной конкуренции и стремление быть лидерами в производстве новых продуктов.

что требует высоких затрат на НИОКР, в западных странах наряду с существующими исследовательскими центрами создаются научно-исследовательские консорциумы для консолидации средств при проведении фундаментальных исследований. Их цель – формирование концепций новых продуктов и технологий, а разработку индивидуализированных изделий и процессов осуществляют внутрифирменные инновационные центры.

Успешность деятельности инновационного центра определяется наличием кадрового потенциала, способного предложить новые творческие идеи и решения или отыскать нетрадиционные направления применения уже известных решений для реализации инновационных проектов.

Источником творческих идей в большинстве случаев является мировой патентной фонд. Проведение патентных исследований позволяет выявить направления, достигнутый уровень и тенденции развития техники и технологии, отобрать наиболее перспективные изобретения и промышленные образцы, которые могут стать основой для разработки конкурентоспособных продуктов или технологий либо будут использованы в качестве прототипов для создания новых патентоспособных решений, имеющих высокий коммерческий потенциал.

Важное значение имеет наличие в организации методики оценки технико-экономической значимости изобретений и других технических решений для выбора инновационных проектов с точки зрения их успешной коммерциализации. В работах ряда авторов значимость технических решений предлагается характеризовать такими показателями, как степень новизны, перспективность, технологичность, ожидаемый эффект, условия реализации и др. Каждая из характеристик представляется в виде системы показателей, которым дается экспертная оценка в баллах. Оценить влияние изобретений и иных решений на достижение ожидаемых технико-экономических параметров, очевидно, возможно при наличии ранжированного перечня таких показателей для конкретного объекта.

В зарубежной практике (США, Канада и др.) широко используется система предварительной оценки новшеств на основе многокритериального подхода. В США, например, в 1988 г. принят специальный закон о технологической ответственности и создана национальная служба технической оценки инноваций. Основными критериями для отбора

перспективных инноваций являются рыночные параметры: динамика спроса на определенный продукт, оценка рыночного риска, состояние конкуренции, требуемые инвестиции, обеспеченность ресурсами и др.

Некоторые российские исследователи предпочитают отдавать оценке влияния изобретений на технический уровень и экономические показатели продукции [1].

Очевидна также необходимость в эффективном управлении разработкой и реализацией инновационных проектов. Поскольку управление научными исследованиями и разработками в зависимости от стадий их проведения имеет свою специфику и осуществляется большей частью в условиях неопределенности, система управления может быть непрерывно изменяющейся по мере осуществления проекта.

Наиболее приемлемым в нынешних условиях развития представляется программно-целевой метод планирования, в основе которого лежит программа как форма концентрации усилий и ресурсов на решении важнейших задач планового периода и система методов и методических приемов, обеспечивающая постоянную ориентацию управленческой деятельности, планово-управленческих решений и процессов их выполнения для достижения конечных результатов [2, с.199].

Итеративность процесса планирования как один из принципов программно-целевого подхода, позволяет обеспечить сбалансированность планов исходя из решаемых задач и ресурсов по критерию эффективности-стоимость на весь жизненный цикл проекта.

Исключительно важной является индивидуальная и коллективная заинтересованность в достижении целей проекта. Анализ зарубежного опыта (США, Канады, европейских стран) подтверждает, что во главе успешных проектов всегда стоят способные и преданные делу лидеры, которые объединяют усилия всех исполнителей, обеспечивая высокую степень мотивации их труда. При этом в качестве лидера должен быть человек, не только обладающий научно-техническими знаниями, но и являющийся профессиональным менеджером, знающий, как осуществлять бизнес, готовый идти на риск ради достижения успеха, а также нести ответственность за принятые решения. Для успешной реализации программы инновационного развития экономики сегодня требуются профессиональные менеджеры по управлению инновациями.

Мировой практикой предложены и апробированы меры прямого и косвенного регулирования процессов создания и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, на основе которых на рынке появляются новые продукты и технологии. Действующая в настоящее время в Беларуси система стимулирования процессов создания, охраны, коммерциализации объектов интеллектуальной собственности позволяет авторам получать вознаграждения в размере 10 % от полученной чистой прибыли. Однако если непосредственно для изобретателя это неплохой стимул, то для коллектива, осуществляющего разработку технической документации, изготовление опытного образца и доведение его до стадии промышленного освоения, система стимулирования практически отсутствует либо весьма незначительна (3 % от прибыли за содействие использованию изобретений).

Надо полагать, что действующая система стимулирования и не в последнюю очередь поддержка высших руководителей в значительной мере воздействуют на инновационную восприимчивость организации к нововведениям. Действенность этого фактора определяется также множеством внешних и внутренних условий. Из внешних наибольшее влияние оказывают: а) ситуация на рынке (спрос, конъюнктура, конкуренты); б) система государственного регулирования (налоги, льготы, инвестиции, кредитная политика, участие в финансировании рискованных этапов инновационного процесса); в) наличие необходимой инфраструктуры поддержки инновационной деятельности (информационно-аналитические центры, бизнес-инкубаторы, внебюджетные фонды, венчурные организации, страховые компании, институты подготовки и повышения квалификации кадров и др.) Внутренние условия – это уровень инновационного потенциала организации, материально-техническая база, организационная структура, стратегия развития.

Инновационная восприимчивость организации определяется прежде всего направленностью ее интересов как экономически самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Она отражает и меру внутренней потребности в обновлении продуктов и технологий. Анализ показывает, что такая потребность возникает у субъектов инновационного процесса (коллективов отдельных личностей) в силу необходимости удовлетворения их собственных потребностей. Последние

в свою очередь взаимосвязаны с уровнем удовлетворения потребностей их хозяйственных партнеров. Следовательно, инновационная восприимчивость как форма проявления экономической самостоятельности организации может быть реализована только в такой социально-экономической среде, которая обеспечивает для субъектов хозяйственных отношений взаимовыгодные условия научно-производственной и коммерческой деятельности.

В качестве важного фактора, обеспечивающего успех инновационной деятельности, выделена эффективная система управления проектами. Она должна обеспечивать высокую степень координации и контроля работ на всех этапах выполнения проекта, обоснованность оценок материальных затрат и затрат времени, систематический анализ и учет изменений внешней и внутренней среды при их реализации. Учитывая недостаточность инвестиций, ограниченность ресурсной базы, система управления должна охватывать весь спектр выполняемых работ – от идеи нового продукта или процесса через стадии проектирования, экспериментальной опробации до подготовки рыночных испытаний и дальнейшего совершенствования продукта или процесса.

Управленческую деятельность необходимо сосредоточить на решении следующих задач: а) структуризация и определение взаимосвязей между этапами выполняемых работ; б) взаимодействие участников проекта (автор, партнеры, инвестор, менеджер); в) составление и контроль графика работ и сметы расходов по реализации проекта; г) обеспечение качества всех работ по проекту; д) быстрая адаптация к изменяющимся условиям и требованиям; е) анализ рисков и разработка мер воздействия на их снижение; ж) коммерциализация продукта или процесса (анализ будущего рынка, расширение продаж, трансфер технологий и т. д.).

Ориентация на удовлетворение потребностей рынка означает, что при выработке стратегии управления необходимо исходить из результатов патентных и маркетинговых исследований. Анализ зарубежного опыта показывает, что в большинстве высокотехнологичных отраслей США от 60 до 80 % нововведений осуществляется в ответ на потребности рынка.

Идеи создания новых продуктов или процессов, как известно, возникают либо по инициативе самих разработчиков, либо в ответ

на востребованность рынка. В первом случае информационной базой для разработки являются патентные исследования, позволяющие определить достигнутый мировой технический уровень, во втором – маркетинговые исследования, дающие информацию о мотивации и предпочтениях потребителей. Известно, что маркетинговое исследование определяют как «процесс систематической

подготовки и проведения различных обследований, анализа полученной информации и предоставления результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед фирмой» [3, с. 52].

Взаимосвязь и взаимообусловленность патентных и маркетинговых исследований четко прослеживается при сравнении содержания каждого из них (рис. 1).

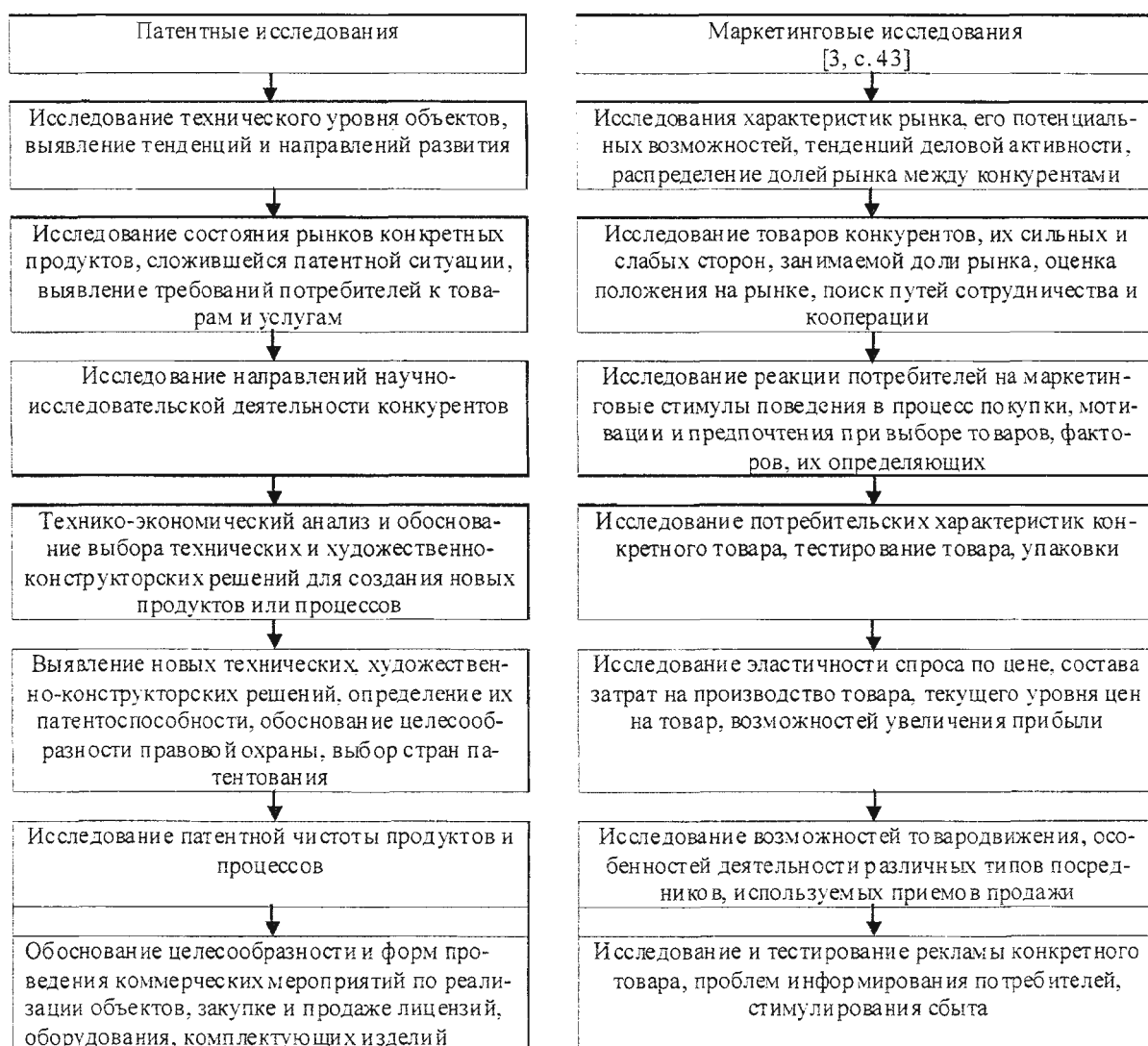


Рисунок 1 – Направления исследований

Проведение комплекса патентных и маркетинговых исследований является необходимым условием создания и коммерциализации инноваций. Выполнение этих исследований, равно как и НИОКР, требует наличия в структуре организации соответствующих подразделений, квалифицированных специалистов, постоянного взаимодействия и нацеленности их на решение задач в соответствии с выбранной стратегией.

Коммерчески успешные инновации создаются, как показывает зарубежный опыт, в результате тесного взаимодействия подразделений, выполняющих НИОКР, с патентными и маркетинговыми службами, начиная от зарождения идеи нового продукта или процесса вплоть до его выведения на рынок и реализации альтернативных стратегических задач (обеспечение потребностей конкретного рынка, расширение объемов производства

и увеличение доли рынка, выход на новые рынки и т.д.).

Условиями эффективной реализации стратегии инновационного развития являются создание и правовая охрана объектов интеллектуальной собственности (изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, топологий интегральных микросхем и др.), составляющих базис, исходя из значимости которого можно осуществлять деловую стратегию организации. В зависимости от наличия и весомости портфеля патентов и патентных заявок по перспективным направлениям развития науки и техники организация может принять: а) стратегию лидерства, если созданы изобретения, которые могут явиться основой для разработки новых товаров и технологий; б) стратегию совершенствования производимых товаров и технологий, если созданы изобретения, позволяющие достигнуть их качественно новых характеристик и удовлетворить возрастающие потребности рынка; в) стратегию выживания, если созданные изобретения лишь частично улучшают потребительские свойства товаров.

Несомненно, выбор стратегии зависит от финансовых, кадровых, материально-технических возможностей организации и должен исходить из оценки имеющегося потенциала. В условиях открытой мировой конкуренции в стратегии инновационного развития экономики ключевым фактором успеха является концентрация ресурсов на направлениях, обеспечивающих, с одной стороны, устойчивые конкурентные преимущества за счет высокого научно-технического уровня производственных технологий и производимой продукции, а с другой – сравнительно более низких издержек производства, востребованности данной продукции или технологии конкретным рынком. Ответ на этот вопрос призваны дать маркетинговые службы, осуществляющие коммуникационную политику организации. При этом важно иметь постоянную обратную связь между промежуточными результатами разработок и результатами маркетинговых исследований, чтобы производить корректировку управленческих решений в осуществлении инновационных процессов. Зарубежный опыт показывает, что данные маркетинговых исследований нацеливают на создание изобретений, отвечающих существующим потребностям рынка.

В обеспечении конкурентных преимуществ важную роль призвано сыграть постоянное

взаимодействие непосредственно разработчиков инноваций и патентных подразделений на всех стадиях инновационного цикла – от изобретения до коммерциализации нового продукта или технологии.

Главные усилия патентного подразделения организации должны быть сосредоточены на решении комплекса задач, способствующих получению максимально возможных результатов – сохранение или завоевание конкурентного превосходства. В задачи, которые должны быть решены, входят:

- проведение патентно-информационного поиска и анализа достигнутого уровня в конкретной сфере деятельности;
- выявление, систематизация охраняемых объектов интеллектуальной собственности и выбор форм их правовой охраны;
- оформление заявок на получение охранных документов на объекты интеллектуальной собственности или их регистрацию (например, компьютерных программ);
- формирование портфеля патентов и патентных заявок по перспективным (определяющим) направлениям развития экономики;
- отбор, оценка стоимости и постановка на учет коммерчески значимых объектов;
- определение доминирующих объектов в перспективном планировании их коммерциализации;
- определение основных преимуществ процесса или продукта, анализ возможных путей выхода на рынок;
- рекламно-информационное обеспечение, включая участие в международных выставках и ярмарках;
- проверка патентной чистоты выпускаемых продуктов, применяемых технологий и средств индивидуализации товаров и услуг;
- проведение мониторинга (оценка, прогноз) состояния развития определенных научных направлений, изменений в патентно-лицензионной ситуации и потребностях рынка;
- выявление перспектив и заинтересованных организаций (фирм) в расширении технологического обмена или объемов производства продуктов путем продажи (закупки) лицензий на объекты интеллектуальной собственности.

Для успешного решения этих задач в структуре патентного подразделения необходимо иметь специалистов по *информационно-аналитическому обслуживанию* (создание системы информационного обеспечения, патентные исследования, подготовка

аналитических обзоров по направлениям выполняемых исследований, разработок и т.п.); управлению правами на создаваемые объекты интеллектуальной собственности (выявление патентноспособных решений, оформление заявок, патентование, включая зарубежное, регистрация товарных знаков, программных продуктов, выработка мер по защите товарного рынка, уплата пошлин и др.); управлению коммерциализацией ИС (оценка стоимости, учет, обоснование форм коммерциализации ИС, организация работ по продаже и закупке лицензий, мониторинг патентно-лицензионной ситуации); организационно-правовому обеспечению (разработка нормативно-методических документов, организация защиты прав в административном и судебном порядке, стимулирование персонала за создание и использование ОИС и др.).

В зависимости от профиля и сферы деятельности организации, выбранной стратегии развития, целей и задач, которые она ставит перед собой, организация может создавать адекватную структуру.

Статистические данные о созданных производственных технологиях организациями Республики Беларусь [4, с. 237] показывают, что соотношение принципиально новых технологий к новым за рубежом и новым в стране за последние 5 лет составляет 1:7:54. Иначе говоря, принципиально новых и новых технологий за рубежом создается только 13 %, а 87 % – это давно известные и широко применяемые там технологии. Стоит ли их относить к созданным новым? Патентные службы вполне способны предложить такие технологии в качестве аналогов для разработки более прогрессивных. В торговле технологиями с зарубежными партнерами охраняемые объекты интеллектуальной собственности занимают около 3 %. Так, в 2006г. по 787 договорам переданы 2 патента на изобретения, 3 промышленных образца, 10 ноу-хау и 3 товарных знака, в 2007 г. по 1119 договорам переданы 3 патента на изобретения, 3 патентных лицензии, 15 ноу-хау и 9 товарных знаков.

В то же время организациями республики ежегодно создается более 1000 изобретений, 800 полезных моделей, 200 промышленных образцов, однако они пока не заняли в продаже технологий доминирующего положения, как это происходит в торговле зарубежных фирм и корпораций.

Недооценка роли патентных и маркетинговых служб в выработке и реализации стратегии инновационного развития отрицательно сказывается на конкурентоспособности и расширении рынков товаров и услуг, приводит к потерям валютных средств в торговле технологиями.

Весьма медленно развивается торговля лицензиями. В 2007 г. зарегистрировано 183 лицензионных договора о передаче права на использование объектов промышленной собственности, 217 договоров на уступку, т.е. полную передачу прав на созданные объекты и 15 договоров франчайзинга. Почти 50 % от общего количества договоров относятся к уступке прав на товарные знаки. Патентные лицензии составляют только 7,5 %. При этом следует учитывать, что лицензионные договоры заключаются в основном между белорусскими субъектами хозяйствования и лишь небольшая их доля приходится на страны СНГ. Продажа лицензий фирмам промышленно развитых стран либо незначительна (менее 1 % заключенных договоров), либо вовсе отсутствует. Из этого следует, что белорусские патентообладатели или не умеют продавать результаты интеллектуальной деятельности или их изобретения не отвечают потребностям потенциальных покупателей.

Для успешной продажи лицензий необходимы, как минимум, техническая (технологическая) и экономическая оценка результатов НИОКР и созданных изобретений, наличие изготовленных образцов для демонстрации технико-экономических параметров, организация рекламных и PR-компаний, поиск и налаживание контактов с потенциальными покупателями, опыт проведения технических и коммерческих переговоров. Выполнение всего комплекса работ по продаже лицензий невозможно без помощи профессиональных специалистов: патентоведов, маркетологов, юристов, консультантов по управлению интеллектуальной собственностью.

В зависимости от деловой стратегии организации (стратегия лидерства, стратегия совершенствования, стратегия быстрого освоения новых рынков, стратегия разработки новых товаров, стратегия диверсификации и т.п.) необходимо иметь адекватную модель управления реализацией стратегии.

Обобщенная модель управления разработкой нового продукта включает следующие стадии (рис. 2).

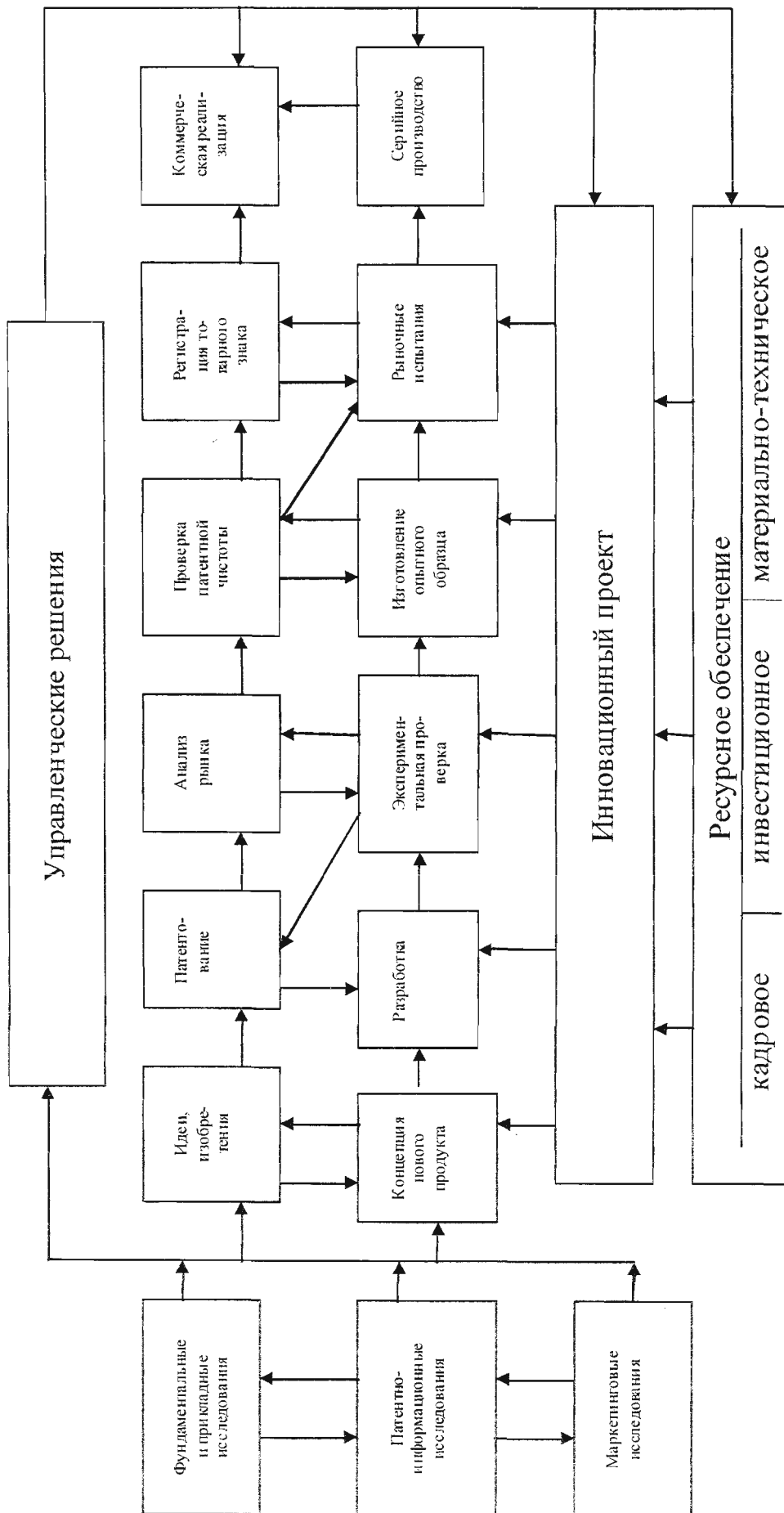


Рисунок 2 – Модель управления разработкой и реализацией нового продукта

Определяющей стадией в этой модели является разработка концепции нового продукта, которая включает планируемые технико-экономические характеристики и цели концепции, предварительные оценки необходимых ресурсов, анализ препятствий для выхода на рынок, оценку возможных доходов. Концепция должна базироваться на достоверности информации, возможности обеспечения преимуществ, степени удовлетворения потребности рынка, предполагаемой цене продажи, характеристике потенциальных рынков.

Проработка вариантов концепции, проверка и выбор наиболее приемлемой (с точки зрения удовлетворения потребностей потенциальных покупателей) требует глубоких патентно-информационных и маркетинговых исследований, технико-экономической оценки результатов исследований, обоснованности идей и созданных изобретений. Исходя из этого принимается решение о разработке нового продукта.

На стадиях «разработка» и «экспериментальная проверка» решаются вопросы идентификации собственника результатов исследований и разработок, а также распределения прав на них между заказчиком, инвестором, исполнителями и авторами изобретений и промышленных образцов. Одновременно проводится исследование патентоспособности технических решений и осуществляется патентование созданных объектов промышленной собственности. При распределении прав на объекты интеллектуальной собственности (изобретения, промышленные образцы, ноу-хау и др.), как правило, учитывают характер договорных обязательств, вклад каждого участника в создание, правовую охрану и освоение производства нового продукта, предполагаемое участие в коммерческом использовании. На этих стадиях проводятся анализ ситуации на рынке, оценка технического уровня и технологичности нового продукта, уточняются планы последующих стадий. Изготовление и доработка опытного

образца сопровождается проверкой патентной чистоты нового продукта, оценкой возможных затрат на его производство и реализацию, корректировкой маркетинговой стратегии.

Завершается стадия изготовлением опытной партии нового продукта, рыночными испытаниями, регистрацией товарного знака. Рыночные испытания позволяют определить соответствие технико-экономических параметров продукта заложенным при разработке концепции, а также условиям безопасности и экологическим требованиям. Конечная цель этой стадии – определение возможного спроса, объема продаж, ценовой политики.

По результатам рыночных испытаний принимается решение об организации серийного производства, определяются поставщики материалов и комплектующих изделий, проводится сертификация нового продукта, уточняются планы продаж, определяются конкретные товарные рынки, создается система сервисного обслуживания.

На стадии коммерческой реализации осуществляется также проработка возможностей продажи сопутствующих лицензий на созданные при выполнении инновационного проекта объекты интеллектуальной собственности.

Безусловно, модели стратегии управления инновационной деятельностью и интеллектуальной собственностью будут иметь различия в зависимости от вида организации (научно-исследовательские, проектно-конструкторские, промышленные предприятия, малые инновационные фирмы и т. п.), выбранной стратегии, интеллектуального потенциала, организационной структуры, инвестиционного капитала и других факторов. Кроме того, необходима развитая инфраструктура поддержки инновационного развития (соответствующие организации, фонды, учреждения), создание благоприятных условий (законы и нормативные акты, система налогообложения, стимулирования) предпринимательской деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Скорняков, Э.П. Оценка значимости изобретений как инструмент управления инновационным процессом / Э.П. Скорняков, М.Э. Горбунова. – М.: ОАО ИНИЦ «Патент», 2006. – 156 с.
2. Интеллектуальная собственность: управление на всех этапах жизненного цикла / А.А. Абрамян, Г.И. Андреев, В.А. Солодовников, В.А. Тихомиров. – М.: Магистр-пресс, 2007. – 356 с.

3. Божук, С.Г. Маркетинговые исследования / С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
4. Статистический ежегодник Республики Беларусь. – Минск, 2008.
5. Стимулирование коммерциализации инноваций / В.И. Кудашов, И.И. Сержинский, В.Л. Колотухин, Т.И. Таранова / под науч. ред. П.Г. Никитенко. – Минск: Право и экономика, 2006. – 182 с.

РЕЗЮМЕ

В статье исследуются вопросы управления инновационной деятельности организаций; определены непереносимые условия реализации стратегии управления на основе инноваций; дана методика оценки технико-экономической значимости изобретений и других технических решений для выбора инновационных проектов с точки зрения их успешной коммерциализации; рассмотрены другие важные проблемы в исследуемой области познания.

* Статья поступила в редакцию 9 июля 2009 г.