

## Инновационный потенциал: содержание, организационные формы его реализации российскими и зарубежными компаниями

*В.И. Королев,  
Е.Н. Королева*

УДК 339.9  
ББК 65.5  
К-682

В современной экономике инновации являются одним из ключевых направлений развития и повышения уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Как бы успешно не функционировала компания, если она недооценивает значение инновационных факторов, она лишается потенциала своего перспективного развития. Нововведения открывают перед компаниями новые возможности рыночного поведения не только внутри страны, но и за рубежом. Для оценки инновационных возможностей важно знать потенциал, которым располагает компания, отрасль или регион.

Характеристику инновационного потенциала организации следует начать с понятийного аппарата, поскольку существуют различные взгляды на данное понятие. Наибольшее распространение получил ресурсный подход к определению инновационного потенциала. Согласно ему, инновационный потенциал рассматривается как совокупность различных видов ресурсов, включая материально-производственные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.<sup>1</sup> На наш взгляд, такой подход является узким, так как он отражает лишь один из аспектов данного понятия. Если свести инновационный потенциал к ресурсному, то было бы логичным предположить, что с ростом ресурсов должен возрастать и инновационный потенциал. Но это не всегда так. Практика показывает, что имеются предприятия, располагающие значительными ресурсами, но имеющими низкий уровень инновационного потенциала. В то же время есть немало предприятий, инновационных по своей сути (вен-

---

<sup>1</sup> Сущность инновационного потенциала- [Eclib.neteclib.net/44/13.html](http://Eclib.neteclib.net/44/13.html)

чурные например), но располагающие незначительными ресурсами. Инновационный потенциал следует рассматривать во всем многообразии содержащихся в нем процессов, учитывающим не только внутрифирменные факторы, но и факторы внешней среды, влияющие на инновационную активность. В связи с этим инновационный потенциал – это, по нашему мнению, способность предприятия к разработке и практическому использованию нововведений посредством использования внутренних и внешних факторов. Что это за факторы?

Первая группа – факторы внутренней среды. К ним относятся, прежде всего, факторы собственно инновационного процесса как особого направления деятельности. Они связаны с организацией инноваций: постановкой стратегических целей, разработкой инновационных проектов, формированием инновационных команд, оценкой эффективности инновационной деятельности. К внутренней среде относятся также наличие необходимых ресурсов для инноваций: материально-технических, организационных, кадровых, информационных. Особое место среди внутренних факторов занимает позиция собственников и руководителей компаний, их отношение к инновационной деятельности. Что касается факторов внешней среды, влияющих на инновационный потенциал, то они включают в себя государственную политику в области инноваций, технологический уровень отрасли и условия приобретения новых технологий, развитие рынка инновационных проектов и ряд других условий.

Для оценки уровня инновационного потенциала компании используются определенные показатели. Они весьма разнообразные. Но если говорить о наиболее важных из них, то можно назвать следующие:

- научно-технический потенциал (численность сотрудников, имеющих ученую степень, количество рационализаторских предложений на одного сотрудника, количество инновационных проектов и т.п.);
- показатели коммерциализации (доля новой продукции в общем объеме производимой продукции, количество лицензионных договоров и др.);
- характеристика инновационности управляющей системы (формы стимулирования инновационной деятельности в компании, участие в реализации инновационных проектов руководства, степень свободы участников инновационной деятельности);
- экономическая эффективность инноваций.

Особое место среди показателей оценки инновационного потенциала в международной практике занимает показатель «ТАТ». Он был пущен в оборот японскими компаниями и происходит от американского словосочетания turn-aroundtime (успевай поворачиваться). Данный показатель определяет время с момента потребности или спроса на новый продукт до момента его отгрузки на рынки в значительных количествах. На рынках сложной бытовой техники рекорд ТАТ при-



надлежит фирме «Маусита» – период от появления потребности до насыщения рынка составил 4,7 месяцев.<sup>2</sup>

Как свидетельствует мировой опыт, использование инновационного потенциала позволяет фирме последовательно реализовывать стратегию нововведений. Примером постоянной и интенсивной инновационной деятельности, ведущей к завоеванию рыночных позиций, может служить южнокорейская компания «Самсунг». Созданная более 50 лет назад, «Самсунг» на первых порах лишь копировала образцы, осваивала чужую продукцию по лицензиям. Теперь же компания имеет собственные передовые разработки в области электроники, идущие на экспорт. Основу стратегии компании составляют интенсивные инвестиции в исследования и разработки, развитие производства, подготовку кадров. На эти цели ежегодно расходуется 2,5 млрд долл. Стратегия нововведений уже привела к значительным успехам на рынке электроники. Дочерняя компания «Самсунг «Электроникс» превратилась из массового производителя дешевых телевизоров в новатора в некоторых областях мирового рынка продукции электроники, в частности полупроводников, элементов памяти, телефонной аппаратуры.<sup>3</sup>

На долю новых или усовершенствованных технологий, продукции, оборудования в развитых странах приходится от 70 до 85% прироста ВВП. Объем мирового рынка наукоемкой продукции сегодня составляет 2300 млрд долл. Из этой суммы 39% приходится на США, 30% – на Японию и 16% – на Германию. Доля России не превышает 0,3%.<sup>4</sup> По имеющимся статистическим данным, только 9,4% российских промышленных предприятий можно отнести к инновационно активным, тогда как в странах ЕЭС этот показатель составляет более 50%, а в США – около 30%.<sup>5</sup>

Существует ряд причин того, что немногие предприятия России имеют высокий инновационный потенциал. Ключевым моментом здесь являются макроэкономические факторы: неопределенность, противоречивость и непоследовательность экономической политики правительства, отсутствие эффективных механизмов стимулирования инновационной деятельности, неблагоприятный инвестиционный климат. К этому добавляются проблемы самих предприятий: их экономическое состояние, ограниченные инвестиционные возможности, политика собственников предприятий, низкая востребованность инновационных решений, слабая разработка методологических подходов к управлению инновационным потенци-

---

<sup>2</sup> Инновационный потенциал предприятия, его оценка и методы реализации.- [pr.tu-bryansk.ru/doc/any/31.doc](http://pr.tu-bryansk.ru/doc/any/31.doc)

<sup>3</sup> Учебники онлайн. 12.2. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении. – [uchebnik-online.com/125/12.html](http://uchebnik-online.com/125/12.html)

<sup>4</sup> Формирование и реализация инновационного потенциала промышленного предприятия.- [www.creativeconomy.ru/articles/7113](http://www.creativeconomy.ru/articles/7113)

<sup>5</sup> Саванович С.В. Проблемы повышения инновационной активности российских предприятий.- [www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec7/savanovich.doc](http://www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec7/savanovich.doc)

алом предприятия. Реальность такова, что в сложившихся условиях российские предприятия стоят перед дилеммой: либо не заниматься совсем инновационной деятельностью (что многие и делают, борясь за выживание), либо изыскивать дополнительные возможности, имеющиеся во внутренней и внешней среде предприятия и максимально их использовать. К числу таких возможностей, имеющиеся в той или иной мере в каждом предприятии, относятся организационные факторы. Особенностью данных факторов является то, что приведение их в действие во многих случаях не требует значительных инвестиционных и временных затрат, а результаты оказываются весьма ощутимыми.

Организационные факторы реализации инновационного потенциала заключены как в самом предприятии (внутрифирменные), так и за его пределами (межфирменные). Основу внутрифирменных процессов составляет разработка стратегии инноваций, определяющая все виды целей и задач в этой области. Она включает в себя основные этапы инновационной деятельности: разработку, производство и распространение инновационного продукта. Экономический потенциал предприятия и политика его руководителей влияют на тип инновационной стратегии. Она может быть адаптивной, когда предприятие занимается инновациями в целях выживания и сохранения своих позиций на рынке. Или же может быть конкурентная инновационная стратегия, направленная на получение конкурентных преимуществ за счет нововведений. Инновационная стратегия формируется в рамках общей корпоративной стратегии.

Многие проблемы реализации инновационного потенциала российских предприятий связаны с отсутствием профессиональной команды менеджеров. Сохраняющийся во многих случаях авторитарный стиль управления либо не позволяет сформировать такую команду из наиболее квалифицированных специалистов, либо значительно ограничивает ее права. В отличие от других специалистов, инновационный менеджер должен обладать особым набором качеств. Проведенное социологическое исследование Ассоциацией Менеджеров России выявило следующие ключевые компетенции: способность эффективно работать в команде (68% из числа респондентов), умение убеждать, преодолевать сопротивление изменениям, разрешать конфликты (61%), восприимчивость к критике, альтернативному мнению (36%), умение использовать эффективные средства коммуникации (24%).<sup>6</sup> В инновационную команду должны входить сотрудники не только иницирующие творческий процесс (генераторы идей), но и продолжающие и обеспечивающие его (помощник, координатор, контролер, исполнитель).

Реализация инновационного потенциала компании связана с созданием особых организационных структур. Это объясняется тем, что инновационный процесс часто связан с реструктуризацией предприятия. Поэтому необходимы такие струк-

<sup>6</sup> Проблемы внедрения организационно-управленческих инноваций на предприятии. - [www.ibl.ru/.../problemy-vnedrenija-organizacionno-upravlencheskin-in](http://www.ibl.ru/.../problemy-vnedrenija-organizacionno-upravlencheskin-in)



туры, которые создавали бы наиболее благоприятные условия для творческой деятельности. Опыт зарубежных компаний говорит о том, что наиболее эффективная форма организации инновационной деятельности – матричная структура. В ней наряду с традиционными функциональными подразделениями организуются проектные группы во главе с руководителем проекта, выполняющим координирующие функции. Происходит распределение обязанностей между проектными и функциональными руководителями. Первые отвечают за качество и сроки разработки проекта, вторые – за создание необходимых условий для реализации проекта.

В этом отношении заслуживает внимания опыт японских компаний. Японские фирмы предпочитают не параллельный, а последовательный процесс разработки новых товаров, что дает огромную экономию времени. Внутри фирмы образуются «сводные» команды из конструкторов, маркетологов, производственников, сбытовиков, экономистов. Все участники одновременно и параллельно изучают потребности клиентов, продукцию конкурентов, готовят опытные образцы, осуществляют переговоры, планируют рекламную кампанию. Каждая такая группа получает все необходимые ресурсы и полномочия и отвечает только за конечный результат. После завершения работы группа обычно расформируется и ее участники возвращаются на свои прежние рабочие места.

Кроме внутрифирменных организационных факторов реализации инновационного потенциала, значительные возможности заключены в использовании межфирменного сотрудничества. Покажем это на примере использования различных форм интеграции компаний.

Одной из таких форм являются инновационные консорциумы, представляющие собой организационную форму сотрудничества производственных фирм с научными центрами для проведения крупномасштабных НИОКР. Предпосылками к взаимодействию и совместной разработке инновационных проектов здесь служат высокие затраты на НИОКР и привлечение к этой работе высококвалифицированных специалистов. Участие в инновационных консорциумах позволяет их участникам выполнять более масштабные исследовательские проекты, которые были бы невозможны отдельному участнику ввиду высоких затрат и риска. Партнеры в рамках консорциума объединяют дефицитные материальные и трудовые ресурсы для выполнения НИОКР. Наряду с этим, имея собственную научно-исследовательскую базу, участники распределяют расходы на выполнение НИОКР. Все это позволяет ускорить процесс разработки инноваций и сократить сроки их внедрения.

В современных условиях инновационные консорциумы часто создаются в областях, в которых необходим прорыв, разработка принципиально новых технологий. Именно такие цели ставятся перед российскими инновационными консорциумами. Один из них – консорциум «Сибнанотех», образованный в 2008 году. В него входят научно-исследовательские и другие институты, а также инновацион-

ные компании. Основная задача консорциума – вовлечение в проект организаций Новосибирской области, работающих в области нанотехнологий для создания национальной нанотехнологической сети.<sup>7</sup>

До настоящего времени по-прежнему активно применяется и такая форма интеграции компаний, как слияния и поглощения. Надо сказать, что их влияние на реализацию инновационного потенциала компаний противоречиво. С одной стороны, создаются дополнительные возможности для активизации инноваций. Особенно это заметно в условиях межстрановых сделок по слияниям и поглощениям. Посредством таких сделок национальные компании могут осуществлять свою инновационную активность на международном уровне. Имеется немало примеров того, как межстрановые слияния и поглощения стимулировали рост инноваций в НИОКР в большей степени, чем внутривосточные аналогичные сделки. Присоединение к более крупной компании позволяет участникам воспользоваться современными технологиями и использовать эффект экономии от масштаба. Слияния и поглощения могут выступать в качестве главного канала реорганизации деятельности в сфере НИОКР. Компании могут перемещать свои собственные знания на новые продуктовые рынки. Сливающиеся фирмы получают возможность перераспределять исследовательские программы и расширять взаимоотношения с другими фирмами, проводящими исследования. Посредством слияний компании могут приобретать портфель патентов, которым владели присоединенные фирмы-конкуренты.

С другой стороны, как слияния, так и поглощения могут иметь негативные последствия для инновационной деятельности. В результате таких сделок могут сокращаться не только бюджеты и специалисты, но и научно-исследовательские центры. В качестве примера можно привести американскую фармацевтическую компанию «Пфайзер». До 1999 г. эта компания не делала крупных приобретений. Но в последующие 10 лет она купила три крупных компании и множество небольших. За это время для достижения коммерческих целей компания закрыла множество исследовательских центров, в которых работали тысячи ученых. Такая же картина наблюдается при слияниях и поглощениях и в других американских фармацевтических компаниях.<sup>8</sup> По этой и другим причинам (потеря независимости присоединенных компаний, ломка существующих структур, различие целей и задач партнеров) в мировой экономике в последние годы наблюдается падение интереса к слияниям и поглощениям. Повышается интерес к так называемым «мягким» формам интеграции, к таким, например, как стратегические альянсы. В российской экономике темпы роста сделок по слияниям и поглощениям значительно выше, чем за рубежом. На этом основании некоторые исследователи по-

---

<sup>7</sup> Инновационные консорциумы.- [www.hse.ru/data/.../Ю.Ю.%20Шелепова, %20И.В.%20Зороастрова.doc](http://www.hse.ru/data/.../Ю.Ю.%20Шелепова,%20И.В.%20Зороастрова.doc)...

<sup>8</sup> Слияния и поглощения не будут им наукой. – [www.pharmvestnik.ru/pubs/staryj-arxiv-gazety/26470.html](http://www.pharmvestnik.ru/pubs/staryj-arxiv-gazety/26470.html)



спешили сделать вывод о том, что российский бизнес смотрит с уверенностью в будущее. На наш взгляд, все с точностью до наоборот. Российский менеджмент, не уверенный в своей перспективе, ввиду невнятной экономической политики правительства, стремится действовать по принципу «факир на час», то есть пользуется любыми возможностями для сохранения своего существования.

Межфирменное сотрудничество может осуществляться не только на отраслевой или межотраслевой, но и на территориальной основе. Особыми возможностями в этом отношении обладают инновационные территориальные кластеры. В них устанавливаются взаимосвязи территориально близко расположенных фирм, их поставщиков и клиентов с крупными исследовательскими центрами и университетами, которые являются генераторами новых знаний. В инновационном территориальном кластере используется вся инновационная цепочка: от генерации научных знаний и формирование на их основе бизнес-идей до реализации продукции на традиционных или новых рынках. К особенностям такого кластера относится также то, что в нем во многих случаях производится экспортноориентированная продукция и технология.

В последние 20 лет в европейских странах процесс кластеризации экономики происходит высокими темпами. Этому во многом способствует реализация государственных программ их поддержки. В российской экономике также имеется немало примеров использования кластеров в целях реализации инновационного потенциала компаний. Инновационные кластеры сформированы в атомной, авиационной и космической отраслях, в лесной промышленности, в автомобилестроении, в текстильной отрасли и фармацевтике. Но если говорить в целом, то возможности инновационных территориальных кластеров реализуются незначительно. Не останавливаясь на анализе причин, отметим, что для того, чтобы инновационные кластеры способствовали переводу российской экономики на инновационный путь развития и росту ее конкурентоспособности, необходимо осуществление комплекса организационно-экономических мероприятий. В качестве первоочередных мер, по нашему мнению, требуются следующие: усиление государственного влияния на результаты кластерной политики на федеральном и региональном уровнях; синхронизация действий всех участников кластера на федеральном, региональном, местном уровнях и уровне отдельных компаний и институтов; кадровое обеспечение инновационных кластеров; использование более разнообразных инструментов финансовой поддержки развития кластеров; формирование механизмов повышения конкурентоспособности участников кластеров.<sup>9</sup> Реализация этих и других мероприятий будет способствовать более полному использованию потенциальных возможностей данной формы интеграции компаний.

---

<sup>9</sup> Более подробно о проблемах и задачах развития инновационных территориальных кластеров см.: Королев В.И. Инновационные территориальные кластеры: зарубежный опыт и российские условия. – Российский внешнеэкономический вестник. 2013. №11, сс.20-27

### БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: системный анализ и принятие решений. – М.: Инфра-М, 2013.-394 с. (Andrejchikov A.V. Strategicheskiy menedzhment v innovacionnyh organizacijah: sistemnyj analiz i prinjatije reshenij. – М.: Infra-М, 2013.-394 s.)
2. Харгадон Эндрю. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. – М.: ИД «Вильямс», 2007. 304 с. (Hargadon Jendrju. Upravlenie innovacijami. Opyt vedushhij kompanij. – М.: ID «Vil'jams», 2007. 304 s.)
3. Мильнер Б.З. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление. – М.: Инфра- М, 2013. 394 с. (Mil'ner B.Z. Organizacija sozdanija innovacij: gorizonta'l'nye svjazi i upravlenie. – М.: Infra- М, 2013. 394 s.)
4. Такер Роберт Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний. – М.: Олимп – Бизнес, 2006. 240 с. (Taker Robert B. Innovacii kak formula rosta. Novoe budushhee vedushhij kompanij. – М.: Olimp – Biznes, 2006. 240 s.)

