



Коммерческое освоение инноваций в корпоративной практике

УДК 001.895

ББК 65.428

А - 655

О.Д. Андреева

В условиях острой конкуренции успех предпринимательских структур на мировых товарных рынках определяется степенью их подготовки к выходу на рынок. Чтобы захватить нишу на существующих товарных рынках или предложить принципиально новый товар, необходимы усилия по разработке новых изделий, нужны инновации. Такая проблема стоит перед всеми участниками рыночного соперничества, в том числе и перед российскими предпринимателями. И возможности здесь существуют.

Прежде всего, определимся - что можно и нужно считать инновацией. Согласно определениям американской консультационной компании McKinsey, инновация — это любое новое применение знаний, в результате которого устойчиво создается добавленная стоимость.¹ То есть новые процессы, продукты или технологии, благодаря которым повышается производительность труда, появляется новый рыночный сегмент или доступ к дополнительным ресурсам, — все это и есть инновации. Предложение на рынок новых услуг авиакомпаний-дискаунтеров, горизонтальное бурение, «бережливое» производство, модель продаж Dell, бетононасосы на стройплощадках — вот примеры типичных инноваций.

Исходя из такого подхода, инновации можно подразделить на управленческие и технологические. Управленческие инновации создаются относительно легче и быстрее, а технологические - подразумевают вложение средств в разработку новых товаров или методов их производства, что в свою очередь требует денег.

Следует отметить, что во многих публикациях в России понятие «инновации» зачастую трактуют слишком узко, подразумевая лишь создание новых технологий в новых отраслях, хотя управленческие или технологические инновации в традиционных отраслях, таких как

нефтедобыча или сельское хозяйство, могут быть не менее значимыми. Поэтому в дискуссиях чаще всего упоминаются нанотехнологии, биотехнологии, информационно-коммуникационные технологии или альтернативная энергетика. На наш взгляд такой ограниченный подход не является оправданным. Инновационный процесс — это цикл, и он завершается ожидаемыми результатами, при условии, если успешно пройдены все его фазы. Например, цикл технологических инноваций состоит из пяти стадий: фундаментальные научные исследования, прикладные исследования, создание опытного образца, коммерциализация и массовое производство инновационного продукта. Научные открытия, если их не перевести в практическую плоскость, сами по себе не создают устойчивой добавленной стоимости для экономики. Это значит, что стране, в которой есть ученые и талантливые разработчики, но не хватает предпринимателей, способных увидеть перспективы применения научного открытия и довести изобретение до производства, трудно получить устойчивую выгоду от лидерства в науке. В то же время, если страна успешно внедряет технологические решения, разработанные самостоятельно или импортированные извне, то ее экономика становится более инновационной.

Технологичный подход – разработка новых продуктов на основе исследований – обычно распространен в промышленно развитых государствах, а для большинства компаний стран с переходной экономикой или из развивающихся стран недоступен. Поэтому они вынуждены полагаться на подход, предполагающий реакцию на требования клиентов на рынке: находить пути решения проблем своих клиентов, не полагаясь на последние научные достижения и разработки.² В свою очередь, развитие внутреннего спроса на инновации стимулирует прикладные и фундаментальные исследования.



По источникам появления инновации можно подразделить на два вида: возникшие на основе стратегии следования за лидером и основанные на существующих или потенциальных требованиях покупателей на рынке.

Инновационная политика компаний в промышленно развитых странах

Многие компании промышленно развитых государств - технологические лидеры, производящие компьютеры, программное обеспечение, электронику и лекарства, такие IBM (США), Sony (Япония), Samsung (Республика Корея), Nokia (Финляндия), Novartis (Швейцария). Эти компании обладают множеством патентов, имеют современные лаборатории, сравнимые с лабораториями лучших университетов мира. Их штаб-квартиры расположены в странах, где на инновации работает множество субъектов: финансовые рынки, венчурные капиталисты, исследовательские центры, а также юридические фирмы, защищающие интеллектуальную собственность. Крупные транснациональные компании, такие как Samsung или Novartis, могут применять инновации, используя результаты собственных исследований, постоянно конвертируя научные открытия в новые продукты. При этом следует иметь в виду, что ежегодно компании расходуют миллиарды долларов на разработку новых или улучшенных изделий, которые потребители могут не востребовать, не захотят использовать и не будут оплачивать. Многие самые новые изделия, от автомобилей до стиральных машин, разработаны без учета пожеланий покупателей. Современная практика инновационной деятельности свидетельствует, что многие новые идеи и технологии, имеющие следствием разработку нового товара, обязаны инициативе самих компаний-подрядчиков, участвующих в цепочке создания стоимости крупных компаний. Об этом, в частности, свидетельствует практика компаний Boeing, Hewlett-Packard и Apple.³ И это – одна из важнейших проблем ведения инновационной деятельности.

Вторая проблема инновационной деятельности – необходимость компенсации непредвиденных затрат, возникающих из-за превышения фактически понесенных расходов над запланированными показателями. Усилия многих корпораций по сокращению чрезмерных затрат

на решение технических задач часто терпят неудачу. Для получения прибыли от выпуска на рынок новой продукции разработчики должны уложиться в определенный стоимостной коридор, но это не всегда у них получается. Разработчики новых товаров утверждают, что они должны тратить больше, чтобы удовлетворить ожидаемые запросы потребителей. Эта проблема особенно остра в автомобильной промышленности, потребители продукции которой ожидают более высокого уровня качества за меньшие деньги. В настоящее время у фирм-изготовителей автомашин есть альтернатива: сокращение издержек производства путем совершенствования проектирования автомобилей, как тех, которые уже изготавливаются, так и новых, находящихся в стадии разработки. Снижение уровня издержек производства за счет новых методов проектирования особенно важно в автомобильной промышленности, но может быть использовано и в других отраслях обрабатывающей промышленности.

Для большинства изделий, собираемых на конвейере, включая автомобили, стоимость покупаемых у поставщиков компонентов и материалов обычно составляет 40-60% заводской цены. Для сохранения своего уровня прибыли в автомобильных компаниях отделам закупок ставится задача сокращать затраты на 3% в год; в компании с продажами 100 млрд долл., затраты в 40 млрд долл. на компоненты, сырье и материалы, может означать ежегодную экономию в 1,2 млрд долл. Однако это не всегда удается, на практике экономия в 1% затрат считается хорошим результатом.⁴

В среднем, около 70% стоимости любого нового изделия формируются в результате реализации производственных технологических карт. Другими словами, больше чем две трети величины общих издержек запроективаны в конструкции изделия. Определяя, что является действительно необходимым элементом конструкции автомобиля и что - излишней тратой денег, изготовители могут изменять изделие, достаточно существенно уменьшая его производственные издержки и предлагать потребителям товары по конкурентоспособным ценам.

На практике изменение процесса конструирования с целью снижения производственных издержек требует перестройки многих элементов процесса производства. Большинство пред-



ложений по сокращению издержек изготовления товара тщательно анализируется на предмет обоснованности, независимо от того, предлагаются ли они специалистами по сбыту, либо разработчиками нового изделия. Сопротивление новым идеям довольно часто препятствует осуществлению выдвигаемых предложений по совершенствованию проектирования.

Хотя предложения по снижению издержек могут быть сформулированы и представлены отделами сбыта и производственными отделами, на самом деле итог этих предложений выявляется в значительно более общем контексте. В результате объединения усилий различных отделов в рамках компании формулируются четкие цели по снижению издержек.

Используя новые предложения по снижению производственных затрат, фирма может добиться дополнительного снижения издержек, например, в размере 3% для уже выпускаемых изделий и 10 – 30% - для новых, разрабатываемых продуктов. Европейское отделение одной крупной ТНК, изготавливающей транспортные средства, приступило к реализации проекта снижения издержек в соответствии с проектом. Команда из 200 специалистов напрямую подчинялась высшему руководству, она была освобождена от других обязанностей с целью возможности сосредоточиться исключительно на поставленной задаче.⁵ В результате был достигнут эффект снижения издержек больше чем на 400 млн долл. за первые 30 месяцев. Реализация подобной программы у другого изготовителя транспортных средств обеспечила снижение издержек производства в размере 20% через три года.⁶

Инновационная деятельность компаний развивающихся стран и стран с переходной экономикой

В развивающихся государствах и странах с переходной экономикой действуют две группы компаний – транснациональные корпорации (ТНК) и местные фирмы. Транснациональные компании при выходе на рынки развивающихся стран декларируют своей целью удовлетворение спроса менее обеспеченных клиентов, а затем предлагают чуть упрощенные версии продуктов, изначально предназначенных для рынков стран с более высоким уровнем дохода на душу населения. Такой подход редко приносит успех. Это объясняется неустановившейся

структурой спроса в развивающихся государствах. Одно из исследований, проведенных американскими экономистами К. Либерталом и К. Прэхаладом, показало, что в стандартной корзине спроса на определенный потребительских товаров в развивающихся странах насчитывается 6,2 брэнда, а в развитых странах (под влиянием сильной рекламы) – всего 2.⁷

У компаний из развивающихся стран и стран с переходной экономикой нет многих из отмеченных выше преимуществ. Но это не значит, что там не могут рождаться инновации. Инновации в развивающихся странах имеют другой источник. Обычно источником идеи является не разработка или совершенствование технологии производства, а использование бизнес-модели компаний-конкурентов промышленно развитых стран, в том числе процесса производства, сбыта и финансирования.

Конечно, в развивающихся странах компании сталкиваются с серьезными проблемами: нестабильность политической ситуации, слабая валюта и неразвитая инфраструктура. В странах с переходной экономикой ощущается нехватка инвестиций, передовых технологий. Что еще важнее, компаниям двух групп стран приходится иметь дело с тремя барьерами, особенно затрудняющими процесс инноваций:

1. В этих странах обычно нет ни серьезной научной базы, ни исследовательских институтов для подготовки ученых. А в государствах с переходной экономикой не хватает денежных средств для выделения средств на НИОКР.

2. Компании в развивающихся странах стоят перед необходимостью получать прибыль, обслуживая клиентов с низким доходом. В этих странах ВВП на душу населения в среднем в десять раз меньше, чем в промышленно развитых. Поэтому они ориентируются на меньшую массу прибыли.

3. Менеджерам в таких компаниях приходится разрабатывать инновации при относительно небольшом бюджете, поскольку недостаток капитала и его высокая стоимость препятствуют серьезным инвестициям в исследования. В результате основные инновации рождаются в других областях предпринимательства: производстве, логистике, маркетинге и обслуживании клиентов. Из числа компаний развивающихся стран, которым удалось преодолеть барьеры и стать одними из самых инновационных в мире можно назвать СЕМЕХ



(Cementos Mexicanos), мексиканский цементный гигант; Natura, лидер в косметической отрасли Бразилии и китайская фирма China's Haier, продающая бытовые приборы на одном из крупнейших рынков мира.

Общим у компаний этих стран является особое отношение к инновациям: они строят стратегии на четком знании своих клиентов, они проводят инновации «в обход» известных патентов и изучают весь доступный мировой опыт в поисках стоящих идей. Эти стратегии, как мы думаем, так же важны для менеджеров в развитых странах, как и для руководителей в развивающихся.⁸

Специалисты по маркетингу компании China's Haier, например, проводя опрос своих сельских клиентов, выяснили, что те часто используют стиральные машины не только для стирки белья, но и чтобы мыть овощи. Внеся несколько незначительных модификаций в свои стиральные машины, компания Haier смогла продвигать их как универсальные, предназначенные и для белья и для овощей, и быстро стала лидером рынка в сельских районах Китая.

Компания-производитель цемента SEMEX использовала другой подход. Компания со столетней историей за последние десятилетия стала третьим по величине в мире производителем цемента, торгующего с 60-ю странами, и с объемом продаж более 7 млрд долл. Чтобы лучше понять потребности своих покупателей с низким доходом, SEMEX собрала команду маркетологов, которые согласились проводить 10 часов каждый день на протяжении года в очень бедной провинции Гвадалахаре.⁹

Клиенты из этой провинции обычно покупали более дешевый цемент в мешках, а не уже готовый раствор, доставляемый грузовиками-миксерами. Для этой группы населения представлялось очень важным сделать что-то своими руками. Строительство, как выяснила команда, было не просто функциональным расширением жизненного пространства. Люди также получали моральное удовлетворение от создания чего-то ценного, что можно передать последующим поколениям (*patrimonio*). Осознание того, что возводимое здание представляет не просто жилище, помогло SEMEX разработать маркетинговую программу, нацеленную на новых потенциальных покупателей, на-

правленную на удовлетворение их стремления создавать нечто долговременное.

Невозможность получить кредит оказалась главным препятствием для финансирования строительных проектов. Команда SEMEX выяснила, что для того, чтобы собрать капитал на строительство, небогатые мексиканцы организовывали лотереи (*tandas*), которые были организованы следующим образом: семьи, участвующие в программе, еженедельно вносили определенную сумму, и одна семья выигрывала все деньги в конце каждой недели. При этом, хотя эти средства предназначались для строительства, выигрыш часто тратился на другие цели: свадьбы или организацию торжеств.

Компания SEMEX разработала программу помощи локальным сообществам в организации схожих финансовых пулов, где вместо личных победители получали строительные материалы, в том числе и цемент. Более того, фирма SEMEX предоставляла победителям строительные консультации и чертежи. Программа оказала помощь уже более 30 тыс. семей, а цель компании – охватить 800 тыс. семей за 5 лет.

Инновации фирмы были основаны на стремлении получить выгоду от нововведений в технологию доставки стройматериалов. На рынке строительных услуг клиенты часто меняют заказы в последнюю минуту. В SEMEX выяснили, что интервал между информацией об изменении заказа и доставкой составляет в среднем три часа. Чтобы сократить его, SEMEX снабдила большую часть своего парка грузовиков системами GPS, что позволило диспетчерам гарантировать доставку в пределах 20 минут, по сравнению с тремя часами, которые требуются конкурентам SEMEX. Таким образом, новая система позволила компании увеличить долю рынка, устанавливать более высокие цены для строителей, которым важен фактор времени, и сократить потери неиспользованного раствора.¹⁰

Инновационная политика компаний развивающихся стран по изучение мирового опыта

Маркетологи компаний в развивающихся странах часто не могут добиться увеличения доли на рынке по сравнению с конкурентами,



особенно с крупными транснациональными гигантами. Выиграть можно только через творчество и инновации. Более того, практические инструменты разработки инноваций, применяемые лидирующими компаниями в развивающихся странах, могут быть использованы где угодно для процесса инноваций при минимальном бюджете.

Одной из характерных черт компаний, не имеющих больших средств, но понимающих необходимость инноваций, стало стремление изучать опыт маркетинга по всему миру в поисках подходящих идей. Это не представляет традиционный бенчмаркетинг, поскольку маркетологи не просто копируют увиденное в другой стране. Они, скорее, используют частички практики или технологии, которые находят, и комбинируют их новыми способами для решения проблем клиентов. Компания SEMEX, которая внедрила систему GPS, позаимствовала идею у службы спасения 911 в Хьюстоне (США). Они поняли, что потребность строителей в своевременной доставке «сродни» проблемам машин скорой помощи при реакции на срочные вызовы из удаленных мест. Взяв за основу это открытие, они внимательно изучили, как центральный офис распределяет медиков на десятиминутной дистанции от любой точки.

Другой пример данной тактики – деятельность компания Natura, ведущего бразильского производителя косметики, чьи доходы превышают 500 млн долл. Эта компания, названная ведущим бразильским деловым журналом *Exame* «компанией года», с самого начала была нацелена на удовлетворение этнически неоднородного населения Бразилии.

Осознав, что компания никогда не сможет соревноваться на уровне технических инноваций с глобальными конкурентами, такими как Procter & Gamble, Este Lauder и Shiseido, которые ежегодно тратят на исследования сотни миллионов долларов, руководители Natura установили тесные контакты с университетами Франции и США и стали покупать лицензии у университетов и исследовательских центров по всему миру. Как рассказывает Ф. Поммез, директор по исследованиям Natura: «Просто найти новую технологию не трудно, трудно точно знать, что именно искать. У нас обязательно осмысление новых продуктов и новых технологических линий в контексте местных требований».

Компания выпустила на рынок, например, крем Chronos, для кожи для женщин старше 30, – один из продуктов, родившихся в результате этого подхода. Крем базируется на существующих технологиях, но сочетает их таким образом, чтобы удовлетворять конкретные потребности бразильских женщин. Как комментирует Ф. Поммез: «У Lancome три различных продукта для борьбы с морщинами: с витамином А, витамином С и витамином D. Крем Chronos содержит все три. Почему? Потому что все витамины очень полезны для стареющей кожи, особенно в солнечном и влажном климате».

Примерно 40 процентов доходов компания получает от продуктов, разработанных за последние два года. Natura добилась этого результата при исследовательском штате в 150 человек и бюджете в 3 процента чистого дохода. Конечно, это несравнимо с исследовательскими усилиями транснациональной корпорации L'Oreal, которая тратит на НИОКР приблизительно треть чистого дохода и содержит примерно 3 тыс. исследователей.¹¹

В компании Natura инновационный цикл начинается с ежемесячной встречи трех президентов компании, директора по маркетингу и директора по исследованиям, на которой обсуждаются новые идеи и технологические открытия. Поскольку у Natura есть сеть из более чем 200 тыс. консультантов по прямым продажам (как у Avon или Mary Kay), идеи новых продуктов можно быстро протестировать на рынке и легко получить моментальный отклик от клиентов. Как отмечает Ф. Поммез: «Тесные связи между клиентами, консультантами и продавцами уже через неделю дают нам информацию о том, «пошел» продукт или нет. Однажды мы разработали новый сорт, но по реакции консультантов поняли, что тот провалится, даже прежде чем товар попал на рынок. Его убрали из каталогов в течение трех недель».

Корпоративная политика компании Natura в отношении того, что за всеми ее товарами должен стоять особый смысл, часто вступает в противоречие с принятыми в отрасли стандартами. Одной из самых смелых идей компании была линия продуктов мать-ребенок, запущенная в 1993 году. Хотя Johnson & Johnson, с долей рынка в 90 процентов, почти полностью занимал данный рынок, Natura решила, тем не



менее, попытаться и отобрала значительную часть секторов кремов, мыла и шампуней. Это удалось путем установления у покупателей ассоциации между новыми продуктами и популярной в Бразилии техникой усиления связи между матерью и ребенком, называемой Shantala. Метод Shantala предполагает, что мать может установить более тесную связь с ребенком через легкий массаж во время купания и одновременное втирание в кожу малыша крема или лосьона. Продукты линии Natura's Mother & Baby были снабжены инструкциями по массажу Shantala и перечислением его преимуществ. В результате компания сумела добиться расширения позиций на рынке.

Возможности использования опыта зарубежных компаний в России

Правительство и государственные структуры России прилагают значительные усилия по разработке инноваций в стране. И это может дать существенный эффект. Согласно результатам исследования «Инновационная активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы», большинство опрошенных компаний считают, что к 2020 году российская экономика будет более инновационной: 83% респондентов сочли такой прогноз «вероятным» или «очень вероятным»; основными барьерами на пути инноваций компании считают сложность привлечения финансирования для внедрения инновационных продуктов и бюрократизацию. Исследование было подготовлено специально к Петербургскому международному экономическому Форуму – 2010 экспертами Российской экономической школы (РЭШ) и фирмы PricewaterhouseCoopers (PwC) в сотрудничестве с Российской венчурной компанией (РВК) и корпорацией Роснано. Цель исследования – оценить уровень инновационной активности крупного бизнеса, выявить ключевые факторы инновационной активности в компаниях, определить барьеры на пути инноваций внутри компаний и в стране в целом, определить наиболее действенные, с точки зрения крупного бизнеса, меры государственного стимулирования этих процессов. Результаты исследования показали, что на российском рынке наибольшую инновационную активность демонстрируют крупнейшие компании.

По мнению представителей крупного бизнеса, первоочередными государственными

мерами по стимулированию инновационной активности должны стать повышение качества высшего образования, увеличение государственного финансирования НИОКР, налоговые стимулы для инноваций и усовершенствование законодательства.

И. Агамирзян, генеральный директор ОАО «Российская венчурная компания», отмечает: «Основной задачей запуска в России современной инновационной экономики является создание развитой экосистемы, снижающей барьеры и издержки для старта и развития инновационных компаний. Создавая стимулы и необходимую бизнес-инфраструктуру, можно добиться оживления активности не только в секторе крупного, но и малого и среднего инновационного бизнеса, который играет все более активную роль в развитии рынков. От того, насколько готовы взаимодействовать крупные корпорации и малые инновационные компании во многом зависит успех общего инновационного рывка».

Опрос, проведенный среди представителей 100 компаний с годовым оборотом от 100 млн долл. и выше, представляющих практически все отрасли российской экономики, показал, что значительная их часть ведет активную инновационную деятельность. 39% респондентов заявили, что их компании в течение двух последних лет приступили к производству новых продуктов. Вдвое чаще инновации связаны с внедрением инновационных технологий и бизнес-процессов (73% и 66% респондентов соответственно). При этом компании в два раза чаще адаптируют уже существующие инновационные продукты, технологии и бизнес-процессы, чем внедряют новые для мирового рынка. Таким образом, адаптация уже существующих инновационных продуктов, технологий и процессов (модернизация) составляет заметный сегмент инновационной активности компаний в России.¹²

Важно отметить, что почти 80% новых продуктов и технологий разрабатываются внутри внедривших их компаний. Лишь около 20% компаний обращались для этого к внешним подрядчикам в России. Считанные компании использовали зарубежных подрядчиков.

Наиболее распространенный способ финансирования разработки новых продуктов (87%) – использование собственных средств. Каждая пятая компания привлекала средства



компаний РВК и РОСНАНО, и каждая десятая – иностранные инвестиции. Соответственно, большинство инноваций разрабатывается внутри самих компаний, практически без привлечения интеллектуальных и финансовых ресурсов извне.

Примерно две трети компаний планируют в ближайшие годы тратить на НИОКР от 3% до 10% оборота на эти цели, и лишь 10% опрошенных – менее 3% оборота. Главным стимулом для запуска новых продуктов является стремление обогнать конкурентов, а для внедрения новых технологий – необходимость снижения издержек. По мнению трети опрошенных, по уровню инновационной активности они «опережают или существенно опережают» своих прямых конкурентов в России; еще 50% полагают, что находятся с конкурентами на одном уровне.

Треть компаний, внедрявших инновационные продукты в 2008–2010 гг., считают, что один или несколько их продуктов были инновационными в глобальном масштабе, то есть компания-респондент начала их производство первой в мире. О запуске глобально инновационных технологий заявили 23% опрошенных и глобально инновационных бизнес-процессов – 27% респондентов.

С другой стороны, значительная доля респондентов готовы признать, что внедренные ими продукты, технологии и бизнес-процессы были новыми только для их компаний (26%, 27% и 35% от всего числа компаний, внедрявших инновации соответствующего типа).

В 2008–2010 гг. вероятность внедрения новых продуктов в частных компаниях была выше, чем в компаниях с государственным участием и в полностью государственных компаниях. Это можно объяснить различиями в размере и отраслевой принадлежности государственных и частных компаний в выборке исследования. Но даже с учетом этих факторов, частные компании внедряют новые продукты чаще, чем государственные.

Международные компании, работающие в России, активнее ведут инновационную деятельность, чем российские. Доля компаний, выведших новые продукты на рынок, в два раза выше среди международных компаний, чем среди российских. Доля компаний, вне-

дрявших новые технологии и бизнес-процессы, примерно в полтора раза выше. Российские компании, работающие на международных рынках, внедряют новые технологии и бизнес-процессы не реже, чем международные, хотя существенно отстают от международных коллег во введении инновационных продуктов.

Многие компании критически оценивают инновационную активность в своих отраслях и в России в целом в мировой экономике. Лишь 9% опрошенных полагают, что их отрасль в целом «опережает или существенно опережает» по этому показателю зарубежных коллег, и всего 5% сочли, что российская экономика «опережает» по уровню инновационной активности ведущие экономики мира. Утверждать, что российская экономика «существенно опережает» мировых лидеров, не стал ни один из опрошенных.

Инициаторами инноваций являются, как правило, владельцы компаний, топ-менеджеры или специализированные подразделения и сотрудники, отвечающие за инновации. При этом пренебрежимо мала роль внешних инвесторов, внешних консультантов, сотрудников линейных подразделений, а также внешних научно-исследовательских организаций.

Сложность привлечения финансирования для внедрения инновационных продуктов и чрезмерная бюрократизация оказались наиболее значимыми препятствиями на пути инновационной активности. Первое из перечисленных препятствий оказалось более существенным для тех компаний, которые имеют опыт внедрения глобально инновационных продуктов. Излишняя бюрократизация в одинаковой степени волнует все без исключения компании. Отсутствие культуры инноваций в большей мере беспокоит компании, внедрявшие в последние годы инновационные бизнес-процессы. Эту группу больше, чем других, волнует и такая проблема, как нехватка управленческих кадров.

Необходимо отметить, что российские компании, работающие только на российских рынках, не считают серьезной проблему нехватки в стране идей и специалистов, способных их разрабатывать. Возможно, это отражает распространенное мнение о том, что «мозги в России есть», а проблемы лежат в другой плоскости.



Респонденты считают, что сложность привлечения финансирования для внедрения инновационных продуктов, чрезмерная бюрократизированность и малопривлекательные условия жизни и работы – основные барьеры, мешающие инновационной активности в стране в целом. Реже всего среди факторов высокой значимости фигурируют сырьевая структура экономики и существенное присутствие государства в экономике.

На современном этапе экономического развития важным элементом проведения инноваций в стране становится участие иностранных компаний. Здесь возможны два пути: создание иностранными компаниями собственных центров исследований и разработок, и второе – реализация различных договоров о кооперации между иностранными и местными, российскими компаниями.

В значительной степени инвестиционный процесс определяется формированием инвестиционного климата. В этом направлении государственные деятели России предпринимают большие усилия. Так, например, в ходе визита Президента России Д. Медведева было подписано соглашение о создании максимально комфортных условий для американского бизнеса в Сколково. Речь идет о специальном правовом режиме и налоговых послаблениях для компаний, участвующих в проекте.¹³ Американская компания Boeing уже ряд лет ведет в России работы по решению инженерных задач. Компания намерена осуществить ряд работ по проектированию своих самолетов в инновационном центре «Сколково» вместе с российскими инженерными компаниями.

В период экономического подъема до кризиса 2009-2010 гг. в стране было налажено несколько производств с помощью иностранных компаний. Вместе с тем, в области организации сбыта российские компании прилагают большие усилия по внедрению инноваций. В частности, для продвижения товаров, особенно на относительно узких, специализированных рынках компании проявляют большую изобретательность. Многие компании используют как крупные, так и специализированные выставки. Как отмечает генеральный директор компании «Имтек» (диагностические приборы для биохимического анализа крови), Н. Суровцева: «на выставках много представителей из регионов, и мы сами можем подойти познакомиться,

предложить близким по профилю предприятиям стать нашими дилерами». По мнению В. Пескова, заместителя директора по продажам фирмы «Елена-Климат» (г. Климовск, Тульская область): «Уже больше 10 лет мы производим бытовые метеостанции. Это – совместное производство, поскольку приборы мы получаем из Германии, а корпуса из натурального дерева делаем сами. Способ продвижения продукции на рынок – это выставки и еще раз выставки. Только и они не спасают от конкурентов. А тут, к сожалению, выигрывает не всегда лучший по качеству, а часто более богатый, имеющий средства на рекламу».

Как отмечает К. Симонян, специалист по озеленению компании «Агроинвест»: «Мы представляем новую технологию создания газонов в городских условиях. Она была разработана при поддержке Правительства Москвы. Нам помогают также представить ее на рынке ЖКХ. На встречах малых предприятий, которые организуются Департаментом поддержки и развития МП и префектурами округов, мы уже познакомилась с интересными фирмами, которые занимаются малыми архитектурными формами, изготовлением декоративных решеток. Такие партнерские отношения – тоже путь продвижения нашей продукции. Надеюсь, в результате общения малых фирм мы решим и проблему семян трав российского производства. Импортные семена слишком дороги. Об этом на собственном опыте знают многие садоводы».¹⁴

Иностранные компании, действующие на рынке России, ставят в качестве одной из главных задач проникновение в регионы, имеющие повышенную доходность на душу населения, и расширение там сбытовой деятельности. С этой целью создаются региональные представительства. Такие представительства в России имеют, например, IskraTel и Hewlett-Packard. Среди основных задач компаний стоит усиление работы со своими партнерами в регионах. Некоторые изменения ожидаются и в политике поддержки продаж. Так, в московском офисе компании Hewlett-Packard появятся менеджеры, отвечающие за конкретные вертикальные рынки, ранее не вызывавшие столь пристального внимания. Эта фирма развивает центры компетенции, создаваемые совместно с партнерами по всей стране. В таких центрах предполагается организация демонстрации ра-



боты оборудования, а также будут обрабатываться особые конфигурации оборудования для уникальных задач заказчиков. «И у Сибири, и у Дальнего Востока есть своя специфика, связанная с большой территориальной удаленностью округов от центра. Именно поэтому мы начали развитие сети представителей отсюда. Перспективными направлениями развития бизнеса НР среди средних предприятий мы можем назвать производство продуктов питания, промышленность, рынок телекоммуникаций, банковскую и транспортную сферы, а также государственный и образовательный секторы», - заявил представитель компании. Наличие в регионе представителей компании-производителя помогает при работе с заказчиками. Около 30% всех продаж региональных партнеров НР в России занимают Сибирь и Дальний Восток. Кроме того, по данным исследования, сделанного по заказу агентства США по международному развитию на основе данных Госкомстата России, малые и средние предприятия (численностью до 500 человек) создают до 58% общего количества рабочих мест в нашей стране и до 47% общего объема выручки. В Сибирском регионе средних предприятий в 13 раз больше, чем крупных. Около половины партнерской сети НР находится вне Москвы.

Усиливается государственная поддержка разработки инноваций. В апреле 2011 года в Москве прошло заседание по вопросам развития инновационной деятельности в области транспортного машиностроения. На заседании рассмотрены вопросы реализации государственной политики по развитию инновационной деятельности в Российской Федерации, кадрового обеспечения инновационной деятельности в отрасли транспортного машиностроения, а также опыт реализации совместных проектов с Фондом развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий — Фондом «Сколково».¹⁵

В октябре 2010 г. Президент России Д. Медведев призвал развивать в Украине и в России единое информационное пространство, инновационную экономику с технопарками на приграничных территориях, и минимизировать риски. Выступая на Первом межрегиональном российско-украинском экономическом форуме, российский лидер подчеркнул, что прежде всего двум странам необходимо сконцентриро-

ваться на практической работе. При этом высокие наукоемкие технологии должны быть в числе основных тем межрегионального сотрудничества.¹⁶ «Нам необходимо не только сохранять, но и укреплять единое информационное пространство», - сказал президент РФ. По его словам, важным направлением является и минимизация общих рисков. Это касается и «экономической безопасности, вопросов экологии, сохранения водных биологических ресурсов, защиты судоходства», - сообщил Д. Медведев. Россия идет по пути модернизации экономики и начинает работать над «преодолением отставания в высокотехнологических отраслях. Об этом заявил на экономическом форуме в Ялте глава группы «Ренова» и координатор Международного инновационного центра «Сколково» В. Вексельберг. «Путь, которым сегодня движется Россия, предопределяет в себе наличие инновационной компоненты. Руководство страны понимает, что если мы активно не начнем работать над преодолением сложившегося отставания в высокотехнологических отраслях, через 10-20 лет окажемся на обочине мирового экономического развития», - отметил В. Вексельберг. Проект создания инновационного центра в Сколково должен стать началом процесса перевода российской экономики на инновационные рельсы. Проект не будет повторять американскую Силиконовую долину, поскольку это невозможно и нецелесообразно. Его задача состоит в том, чтобы создать в рамках отдельного города ту среду, которая обеспечит функционирование всей цепочки создания инновационной стоимости. То есть обеспечить регуляторную базу и ту атмосферу, которая решит задачу перевода научного знания в рынок, коммерциализации научных идей и разработок. Проект «Сколково» предусматривает развитие инновационных проектов по пяти направлениям: информационно-коммуникационные технологии, космос, ядерная энергетика, экология и энергоэффективность. В рамках проекта компаниям-участникам, отобранным на конкурсной основе, будут предоставлены налоговые льготы, инфраструктурные возможности. Успех проекта «Сколково» будет определяться тремя факторами. Первый из них - это люди, ученые, которые могли бы создать основу процесса. Второй - деньги. Сегодня, по словам В. Вексельберга, помимо «Сколково», Россия намерена вложить в развитие университетской науки 3 млрд долл. в течение бли-



жайших трех лет. И третий - это потребность рынка. «Здесь Россия в лучшем положении, чем европейские страны. Поскольку компании, которые придут к нам, видят в России перспективную, развивающуюся экономику», - констатировал В. Вексельберг.¹⁷ Реализация проекта, по нашему мнению, даст отдачу не в ближайшей перспективе. Поскольку разработка нововведений связана с длительным циклом отработки их наиболее успешных вариантов. В этом плане, если мы намерены ждать серьезных успехов, то надо настраиваться на ожидание. Вместе с тем, нельзя не подчеркнуть особую важность реализации проекта. Завершающийся мировой экономический кризис вывел необходимость перевода экономики на новые технологии. Кризис привел к перераспределению сил в мировой экономике, что заставило многие страны обратить внимание на собственную конкурентоспособность. И использование инноваций вносит важнейший вклад в формирование национальной конкурентоспособности страны.

Примечания:

¹ Подробнее см. Клинецов В., Кузнецова Е., Чернявский В. Как России создать инновационную экономику? Вестник McKinsey. № 21 (2010)// http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/01_0210.aspx?tid=24

² Подробнее см. Philip Kotler Marketing in the Twenty-First Century Custom Edition for University of Phoenix Marketing Management, Millenium Edition PEARSON CUSTOM PUBLISHING. 75 Arlington Street, Suite 300, Boston, MA 02116. A Pearson Education Company. 2002-456 p.

³ Bughin J., Chui M., Johnson B. The Next Step in Innovation// McKinsey Quarterly. 2008. June, p.3.

⁴ Koehler Ch., Weissbarth R. The Art of Underengineering// <http://www.strategy+business.com>

⁵ Предыдущие программы сокращения стоимости выполнялись специалистами фирмы по совместительству.

⁶ Койн К., Буарон Р., Фостер Р., Бхайд А. Как превзойти конкурентов. Вестник McKinsey, № 1 (2002)http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue01/04_0102.aspx?tid=24

⁷ Подробнее см. Lieberthal K. and Prahalad C.D. The End of Corporate Imperialism// Harvard Business

Review. 2003. August. Vol. 81. N 8, pp, 109 – 117.

⁸ Sull D. N., Ruelas-Gossi A., Escobari M., Что нового об инновациях мы можем узнать от компаний из развивающихся стран// <http://www.v-ratio.ru/publications/astrategy/2004/02/13/074700>

⁹ Manyika J. M., Roberts R. P., Sprague K. L. // Eight business technology trends to watch// http://www.mckinseyquarterly.com/Information_Technology/Applications/Eight_business_technology_trends_to_watch_2080

¹⁰ Sull D. N., Ruelas-Gossi A., Escobari M. Ibid

¹¹ Sull D. N., Ruelas-Gossi A., Escobari M. Ibid

¹² Российский бизнес верит в инновационность экономики, но особых иллюзий не питает// <http://www.cybersecurity.ru/prognoz/96197.html?page=all/17.06.2010>

¹³ Boeing летит в Сколково// <http://vz.ru/economy/2010/6/25/413307.html>

¹⁴ Райк Е., Кондакова Н. Как малые фирмы продвигают продукцию на рынок? <http://businesspress.ru/newspaper/article.asp?aid=325336>

¹⁵ Руководство НП «ОПЖТ» и ОАО «Синара – Транспортные машины» проведет заседание по инновационной деятельности в транспортном машиностроении// http://www.mashportal.ru/company_news-19690.ashx // Опубликовано: 7 апреля 2011 г.

¹⁶ Медведев выступил за инновационную экономику в отношениях РФ и Украины// <http://vneshmarket.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=309527//04.10.201017:29:02> ¹⁷ Россия делает ставку на развитие инновационных проектов// <http://vneshmarket.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=309522//04.10.201012:15:00>

Библиография:

Клинецов В., Кузнецова Е., Чернявский В. Как России создать инновационную экономику? Вестник McKinsey. № 21 (2010)// http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/01_0210.aspx?tid=24 Boeing летит в Сколково// <http://vz.ru/economy/2010/6/25/413307.html>

“Горизонт” запустил новую линию производства ТВ// <http://www.cnews.ru/newsline/index.shtml?2004/02/06/154796>

ИскраУралТЕЛ” открыл представительство в Новосибирске 20.02.04,



Лобастова О.В. Инновационный маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=24458>

Медведев выступил за инновационную экономику в отношениях РФ и Украины// <http://vneshmarket.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=309527//04.10.2010 17:29:02>

Райк Е., Кондакова Н. Как малые фирмы продвигают продукцию на рынок? <http://businesspress.ru/newspaper/article.asp?aid=325336>

Российский бизнес верит в инновационность экономики, но особых иллюзий не питает// <http://www.cybersecurity.ru/prognoz/96197.html?page=all//17.06.2010>

Россия делает ставку на развитие инновационных проектов// <http://vneshmarket.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=309522//04.10.2010 12:15:00>

Руководство НП «ОПЖТ» и ОАО «Синара – Транспортные машины» проведет заседание по инновационной деятельности в транспортном машиностроении// http://www.mashportal.ru/company_news-19690.ashx // Опубликовано: 07 апреля 2011 г.

Турчак А.А. Будущее страны: промышленность + инновации // <http://www.spp.spb.ru/ru/node/1129>

Черковец В. Особенности нового этапа инновационного развития России // <http://institutiones.com/innovations/895-osobennosti-novogo-jetapa-innovacionnogo-razvitija-rossii.html?start=1>

Что нового об инновациях мы можем узнать от компаний из развивающихся стран// <http://www.v-ratio.ru/publications/astrategy/2004/02/13/074700>

Bughin J., Chui M., Johnson B. The Next Step in Innovation// McKinsey Quarterly. 2008. June, p.1-8.

Hait M. Your innovative business in Europe// www.finance-dms.com/buch/stammseite2.htm , www.finance-dms.com

Hewlett-Packard расширяет бизнес в регионах// <http://www.cnews.ru/newtop/index.shtml?2004/01/20/153973>

Koehler Ch., Weissbarth R. The Art of Underengineering// <http://www.strategy+business.com>

Lieberthal K. and Prahalad C.D. The End of Corporate Imperialism// Harvard Business Review. 2003. August. Vol. 81. N 8, pp, 109 – 117.

Manyika J. M., Roberts R. P., Sprague K. L. // Eight business technology trends to watch// http://www.mckinseyquarterly.com/Information_Technology/Applications/Eight_business_technology_trends_to_watch_2080Philip

Kotler Marketing in the Twenty-First Century Custom Edition for University of Phoenix Marketing Management, Millenium Edition PEARSON CUSTOM PUBLISHING.75 Arlington Street, Suite 300, Boston, MA 02116. A Pearson Education Company. 2002-456 p.

Sull D. N., Ruelas-Gossi A., Escobari M. Что нового об инновациях мы можем узнать от компаний из развивающихся стран// <http://www.v-ratio.ru/publications/astrategy/2004/02/13/074700>

