



# Роль инновационных факторов в повышении конкурентоспособности российских предприятий

*В.Н. Кириллов*

## **Роль инноваций в рыночном соперничестве.**

Использование инноваций дает существенное преимущество в рыночном соперничестве.

Поэтому в зарубежных государствах, в частности в США, бизнес-структуры обеспечивают около двух третей всех расходов на НИОКР. В нашей стране масштабы таких работ в структуре расходов частных компаний сравнительно невелики. Частные структуры преимущественно занимаются торговыми операциями, дающими относительно «короткие деньги». Тем важнее стало объявление одной из ведущих компаний, занятых в сфере наукоемких технологий, о намерении создать свой собственный научно-исследовательский институт для проведения НИОКР. В середине 2008 г. российская компания «Ситроникс», контролируемая АФК «Система», приступила к организации первого в России частного НИИ совместно с Институтом проблем передачи информации РАН (ИППИ РАН).<sup>1</sup> Это даст концерну дополнительную возможность получать необходимые технологии с последующей их коммерциализацией. Объем инвестиций в первые научно-исследовательские проекты составит порядка 2 млн долл.<sup>2</sup> В задачи института будет входить отбор разработок и технологий для дальнейшей их коммерциализации производственными и сбытовыми отделениями концерна, разработка прототипов и создание интеллектуальной собственности.

В соответствии с имеющимися договоренностями с государственными структурами, государство будет финансировать до 50% стоимости разработки в том случае, если институту удастся найти частного партнера. Предполагается, прежде всего, провести разработки в области систем передачи данных, беспро-

водных сетей, систем распознавания голоса. Участие «Ситроникса» в проводимых в НИИ работах является одним из пунктов новой стратегии концерна на 2008-2011 годы, которая предусматривает инвестиции в НИОКР не менее 10% от годового оборота. Стратегия была одобрена советом директоров АФК и представлена инвесторам.

Компания «Ситроникс» намерена также подать заявку на вступление в комитеты международных организаций - IEEE (Институт инженеров по электротехнике и радиоэлектронике), 3GPP и WiMAX Forum, и получить в результате этого доступ к передовым технологиям за несколько лет до их выхода на рынок, а также сможет влиять на разработку стандартов.

По нашему мнению, проект компании «Ситроникса» достаточно интересен, так как появляется возможность под заказ доводить новые технологии до прототипов с дальнейшим их сбытом.

Общеизвестно, что компания могла бы увеличить собственный штат разработчиков в Греции или Чехии, где у концерна есть собственные предприятия, однако вариант с российским НИИ выглядит более предпочтительно, так как значительную часть средств на разработку выделяет государство. При этом надо отдавать отчет, что в ближайшие годы новые разработки не смогут оказать существенного влияния на бизнес концерна.

Конечно, компании предстоит преодолеть немало трудностей. В составе международной организации 3GPP до сих пор не было ни одного из представителей коммерческих российских организаций. Отчасти это объясняется тем, что компании не обладают достаточными знаниями, чтобы на равных выступать при фор-



мировании новых стандартов. Как отмечает исполнительный директор Инфокоммуникационного союза А. Скородумов «сейчас в России нет явных примеров успешной работы в области стандартизации, поэтому «Ситрониксу» придется нелегко в продвижении своей интеллектуальной собственности в международных организациях».<sup>3</sup>

С другой стороны, имеющаяся практика показывает, что компании, имеющие ресурсы в форме положительных результатов научных исследований и разработок с успехом применяют их для расширения бизнеса и получения добавочной прибыли.

Например, компания «Билайн», освоив разработанную технологию предоставления услуг связи в стандарте третьего поколения 3G, объявила о выходе на рынок услуг сотовой связи в Приморском крае «Билайн» без развертывания сети GSM. Это превратит регион в своеобразный испытательный полигон, ведь отсутствие у компании лицензий GSM в ряде регионов делает возможным только такой вариант развития событий. Первоначальные запуски сети 3G компании в регионе планируются во Владивостоке, Находке и Уссурийске.<sup>4</sup> Компания планирует расширить зону покрытия, начать строительство в крае, в частности, обеспечить покрытием сеть «Владивосток-Хабаровск».

## **Необходимость государственного содействия.**

Разработка и производства наукоемких изделий, основанных на использовании инноваций во многих государствах стимулируется правительственными программами. В этой связи российские производители микроэлектронных схем стремятся убедить правительство ввести для ряд преференций, которые могли бы стимулировать развитие такой наукоемкой отрасли как микроэлектроника, в России.

Четыре российских компании - производителя микроэлектроники – «Ситроникс», «Ангстрем», «Вега» и «Созвездие» - совместно выработали ряд инициатив, которые, по мнению их представителей, необходимы для развития отрасли.

Эти инициативы включают два серьезных предложения:

1) Предприятия стремятся убедить прави-

тельство возмещать им проценты по кредитам на новые разработки и закупки сырья. Проценты по кредитам - серьезное бремя для российских производителей микроэлектроники. Строительство микроэлектронного производства требует вложений в размере десятков миллионов долларов. После завершения строительства выплаты процентов по кредитам становятся ярмом для предприятий. Сейчас российские предприятия микроэлектроники получают кредиты на рыночных условиях.

2) Важным направлением государственного содействия могло бы стать финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). В частности представители компании «Ангстрем» подчеркивают важность участия государства в финансировании дизайн-центров, на которых проектируются чипы.

Государственное участие в финансировании НИОКР является важным фактором повышения инновационного потенциала компаний, особенно в такой наукоемкой отрасли промышленности как производство изделий микроэлектроники. Подобное участие и поддержка национальных компаний в сфере микроэлектроники на государственном уровне осуществляется во многих странах, что связано со спецификой отрасли. Как отмечает К. Абагян, директор по маркетинговым коммуникациям завода «Микрон» (дочернее предприятие корпорации «Ситроникс»), микроэлектроника требует проведения дорогих фундаментальных исследований. «Участие правительства в софинансировании ряда проектов в сфере НИОКР уже принесло некоторый результат, - отметила г-жа К. Абагян. - С 2006 по 2008 год доля отечественных разработок в этой сфере выросла с 8 до 8,5%. Учитывая, что рынок в целом вырос на 20%, в абсолютном выражении это хороший прирост».<sup>5</sup>

3) Компании - изготовители микроэлектронных элементов предлагают также обнулить ввозные пошлины на кремниевое сырье, из которого изготавливаются чипы, и оборудование, используемое в их производстве.<sup>6</sup> Кремния в стране не хватает, поэтому он практически полностью импортируется. Конечно в возможность того, правительство отменит ввозные пошлины на кремний не все верят, поскольку это может негативно повлиять на развитие отечественного кремниевого производства.



### **Повышение роли венчурных инвестиций.**

Правление управляющей компании «Альфа-Капитал» объявило в 2009 г. о решении создать в компании блок прямых и венчурных инвестиций. Венчурные фонды будут направлены на инвестирование средств в уставной капитал средних и малых инновационных компаний в размере от 25% их капитала. Как планирует корпорация, компании, претендующие на инвестирование должны работать в приоритетных отраслях и иметь разработанную бизнес-стратегию.

В качестве приоритетных отраслей для инвестирования средств выделены те, которые будут наиболее динамично развиваться после окончания экономического кризиса и принесут максимально высокий доход на инвестированный капитал, пояснили в компании. В числе таких отраслей эксперты управляющей компании «Альфа-Капитал» определили информационные технологии, биотехнологии, энергетику и нанотехнологии. Вложение средств в инновационные компании, считают в «Альфа-Капитал», позволит инвесторам диверсифицировать свой инвестиционный портфель и получить значительный доход от капитализации инновационных компаний.<sup>7</sup>

В ближайшее время крупным держателям акций компании и корпоративным клиентам компании будут предложены паи венчурных фондов. «Сейчас самое подходящее время для создания венчурных фондов, так как во время кризиса предприятия нацелены на снижение издержек и готовы более активно применять экономичные инновационные технологии в своей деятельности», - убежден заместитель генерального директора УК «Альфа-Капитал» А. Гончаренко. - Стабильный спрос на инновационные продукты и технологии значительно повысит капитализацию компаний, работающих в данной сфере после окончания экономического кризиса и позволит инвесторам получить существенный доход». Основная выгода для инвестора заключается в высокой диверсификации вложений средств фонда и использование совместной экспертизы управляющей компании и организаций-партнеров при оценке перспектив проекта. По его словам, в компании уже формируется пул инновационных проектов для привлечения инвестиций и формирования венчурного фонда.

### **Совершенствование управления и реинжиниринг на основе использования купленного западного оборудования.**

Значение современного менеджмента крайне высоко в рыночном управлении предприятием. Особую роль здесь играют инновации. Одним из новых путей управления для практики нашей страны явилось приглашение в известный концерн опытных менеджеров из сферы государственного управления. В 2008 г. зеленоградский концерн «Ангстрем», набрав команду менеджеров из Белого дома, объявил о намерении стать лидером российского рынка микроэлектроники и вернуть утраченные позиции в странах Азии. По мнению экспертов, бывшие чиновники могут оказать содействие в обеспечении «Ангстрем» госзаказом, однако организовать экспансию на внешние рынки без соответствующих специалистов может оказаться затруднительным.

Изменился и состав Совета директоров концерна «Ангстрем», он стал нехарактерен для технологической компании. В нем практически нет специалистов по микроэлектронике, а представлены в основном эксперты по корпоративной собственности и юристы. В начале июля 2008 г. Председателем Совета директоров «Ангстрема» была назначена Е. Никотина, до этого работавшая начальником корпоративного отдела компании «Современные правовые технологии». Из 10 членов Совета директоров концерна четверо - сотрудники этой компании, среди них - юрисконсульты, специалисты по финансовой отчетности, по управлению кризисными ситуациями.

Позиции компании «Ангстрем» на рынке микроэлектронных схем резко улучшились после подписания договора с американской корпорацией AMD о приобретении у нее оборудования, позволяющего выпускать чипы по технологии 130 нм. Это оборудование установлено на дочернем предприятии «Ангстрем-Т», которое станет главной производственной площадкой концерна. В конце 2009 г. на нем предполагается запустить первую очередь нового производства, которое расположится поблизости от материнского «Ангстрема», выпускающего чипы по технологии 0,6 мкм.

В 90-е годы концерн «Ангстрем» был крупным экспортером микроэлектроники: до 90% продукции «Ангстрем» поставлял на экспорт.



В начале 2009 г. доля экспорта в производстве сократилась до 20-25%. Кооперация с зарубежными партнерами построена на следующих условиях: российское предприятие поставляет за рубеж в основном чипы, а взамен приобретает полностью собранные за рубежом функциональные устройства. С запуском нового предприятия ставится задача достичь доли экспорта в производстве 50%.<sup>8</sup>

На предприятии концерна «Ангстрем» организован выпуск чипов управления источниками питания для мобильных телефонов. В год поставляется свыше 100 млн таких чипов, что обеспечивает около 10% потребностей фирм-производителей мирового рынка мобильных телефонов. Японским компаниям поставляются датчики для телефонов-слайдеров. Далее эти чипы встраивают в фирменные корпуса, ставят свои логотипы и продают ведущим изготовителям мобильных телефонов, например компаниям Nokia, Samsung, Ericsson и другим. Для российского внутреннего рынка, компания «Ангстрем» поставляет различные продукты для идентификации, смарт-карты доступа.

Предприятие специализируется на производстве сравнительно небольших товарных партий и не выходит на рынок контрактов с поставкой нескольких миллионов чипов под один заказ, поскольку в массовом производстве с предприятиями Китая практически невозможно конкурировать. Представители компании придерживаются позиции специализации производства на выпуске высоко наукоемкой продукции по индивидуальным заказам.

Основными покупателями продукции «Ангстрема» в течение многих лет были китайские заводы, производящие калькуляторы и часы. Однако предприятия Китая стали развивать собственное микроэлектронное производство и резко сократили закупки у «Ангстрема», который уже не в состоянии выдерживать ценовую конкуренцию. Впрочем, у «Ангстрема» сложилась кооперация с заказчиками из Тайваня, из Китая, Японии, фирмами европейских стран. Российское предприятие намерено в отношениях с ними хотим выйти на новый более высокий уровень продукции.

### **Совершенствование корпорационного брендинга.**

Деятельность компании на рынке во многом зависит от современных средств выделе-

ния названия компании среди конкурентов. Одним из таких современных методов является правильный выбор бренда компании. Многие российские компании, выделяя дочерние компании или устанавливая контроль над другими фирмами, справедливо полагают, что выступление на рынке под разными брендами ведет к неоправданной трате средств. Среди российских наукоемких компаний перевод технологических активов под единый модернизированный бренд в 2008 успешно стал проводить концерн «Ситроникс». При этом главной целью было - значительно повысить общую капитализацию бизнеса рыночной стоимостью около 1,25 млрд долл. Руководство концерна потратило на модернизацию бренда около 1 млн долл.

Центральный элемент бренда компании - лимон - обновлен: натурализм в изображении сменила графическая стилистика. Фирменный знак перестал напоминать фрукт, и представляет собой теперь желтую букву «о», напоминающую продолговатый молодой листочек. Новый логотип и родился в совместных творческих муках со специализированным агентством и четыре раза рассматривался только на правлении концерна. Утешением для акционеров стал факт, что на его разработку ушло «существенно меньше миллиона долларов».<sup>9</sup> ОАО теперь станет называться «Ситроникс Информационные технологии». В планах компании - заработать на ребрендинге. Ребрендинг - прекрасный повод пообщаться с существующими клиентами, которых на круг у «Ситроникса» насчитывается около 3,5 тыс.

Работа под новым брендом открывает перед компанией новые горизонты. «Поддержка бренда всем концерном приведет к усилению наших позиций на традиционных рынках, к расширению географии и экспертизы бизнеса», - отметил В. Ясинский президент «Ситроникс Информационные технологии».

Первым под название и новый лого «Ситроникса» перешел украинский системный интегратор «Квазар-Микро». Затем - зеленоградское «НИИМЭ и Микрон» получили наименование «Ситроникс Микроэлектронные решения», ПО «Квант» - «Ситроникс Потребительские сервисы и товары». Последней стала греческая Intracom Telecom, в которой концерну принадлежит 51% - с начала 2009 г. она называется «Ситроникс Телекоммуникационные решения». Каждое бизнес-направление получит



«фирменный» цвет: «Информационные технологии» - синий, «Телекоммуникационные решения» - красный, «Микроэлектронные решения» - голубой, «Потребительские сервисы и товары» - оранжевый. «Переход под зонтичный бренд повысит эффективность маркетинговых расходов наших предприятий до 15-20%», - уверяет вице-президент по корпоративным коммуникациям «Ситроникса» И. Ланина.

Единый брендинг компании вполне назрел, хотя бы потому, что предприятия концерна активно работают на смежных рынках. Исторически «Ситроникс» включал самые разнообразные компании, связь которых на уровне марок не была подчеркнута ни вербально, ни визуально. Это, может быть, усиливало позиции в общении с традиционными клиентами, зато вряд ли помогало в привлечении новых, и уж точно не воспринималось позитивно инвесторами. «Где бы ни находились наши клиенты - в России или Индии, на Украине или в Греции, в Чехии или Уганде, - теперь они должны видеть, что, выбирая нашу компанию, они выбирают высокий уровень компетенций и сервиса», - отмечает президент ОАО «Ситроникс» С. Асланян.

Проведенное краткое рассмотрение практики рыночной деятельности российских компаний показывает постепенное освоение ими применения инновационных инструментов для повышения конкурентоспособности предприятий. Пока еще рано говорить, что этот процесс принимает массовый и широкий характер, тем не менее, определенные сдвиги в этом направлении стали формироваться.

### **Примечания:**

<sup>1</sup> ИППИ РАН - создан в 1961 году, входит в состав Отделения нанотехнологий информационных технологий Российской академии наук. Занимается выполнением фундаментальных научных исследований и прикладных разработок в области проблем передачи, распределения, обработки информации и управления в технических системах. Сейчас в институте занято 242 научных сотрудника.

<sup>2</sup> Ерохина И. Научно-исследовательский «Ситроникс». it-концерн создает первый в России частный НИИ// <http://www.rosinvest.com/news/387149/> 17 марта 2008 г.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> 3g без gsm. Будет строить «Билайн» в Приморье// <http://www.rosinvest.com/news/426164/> 29 июля 2008 г.

<sup>5</sup> Белянин М. Чипы без процентов. Предприятия микроэлектроники требуют льгот // <http://www.rosinvest.com/news/426160/> РБК DAILY 29 Июль 2008 г.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> «Альфа-Капитал» сформирует фонд прямых и венчурных инвестиций// <http://www.rosinvest.com/news/547752/27> Мая, 2009

<sup>8</sup> «Ангстрем»: русские чипы вернут себе лидерство// <http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=8594>

<sup>9</sup> Меньше лимона// <http://win.mail.ru/cgi-bin/readmsg?id=12138881260000013872> // 19 Июнь 2008 г.

### **Библиография:**

«Альфа-Капитал» сформирует фонд прямых и венчурных инвестиций//

<http://www.rosinvest.com/news/547752/27> Мая, 2009

«Ангстрем»: русские чипы вернут себе лидерство// <http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=8594>

Белянин М Чипы без процентов. Предприятия микроэлектроники требуют льгот // <http://www.rosinvest.com/news/426160/> РБК DAILY 29 Июл, 2008 г.

Ерохина И. Научно-исследовательский «Ситроникс». it-концерн создает первый в России частный НИИ// <http://www.rosinvest.com/news/387149/> 17 Мага 2008 г.

Меньше лимона// <http://win.mail.ru/cgi-bin/readmsg?id=12138881260000013872> // 19 Июня 2008 г.

3g без gsm. Будет строить «Билайн» в Приморье// [\\_http://www.rosinvest.com/news/426164/](http://www.rosinvest.com/news/426164/) 29 Июля 2008 г.

