

ПРОЦЕССНЫЕ ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ ВЫСОКОНАУКОЕМОЙ КОМПАНИИ

© 2012 Д.А. Горохов

Московский государственный институт электроники и математики

(технический университет)

E-mail: OET2004@yandex.ru

Статья посвящена процессным инновациям высокотехнологичных промышленных компаний, способствующих расширению конкурентных преимуществ на мировых рынках упаковочного сектора фармацевтической отрасли.

Ключевые слова: процессная инновация, стратегический сценарий развития компании.

Внутриорганизационные (совершенствование систем управленческого учета) и межорганизационные инновации (пересмотр систем сбыта), относящиеся к процессным инновациям, содействовали успешному решению компанией финансовых проблем и развитию наукоемкого производства пластиковой тары, расширению конкурентных преимуществ компании, что способствует импортозамещению на фармацевтическом рынке. В результате внедрения процессных инноваций были сокращены издержки производства.

Важным результатом реализации стратегии управления стало снижение себестоимости за счет комбинации покупки лицензий и организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ внутри компании.

Усиление коммерческих и научных интересов составляет будущее ООО “Балтфармацевтика”, позволит ему: выстоять и развиваться в условиях международной конкуренции, сохранить достигнутые темпы роста в секторе продаж; обеспечить стабильные показатели доли на российском рынке и выход на международный рынок; вывести на рынок новые экологичные упаковки в 2013-2017 гг.

Структура составляющих результата управления наукоемким производством может быть представлена в виде суммы:

$$P_y = P_{\text{срок}} + P_{\text{стоим?}}$$

где P_y - результат управления производством;

$P_{\text{срок}}$ - снижение затрат за счет сокращения сроков реализации инновации;

$P_{\text{стоим}}$ - экономия от снижения превышения фактической стоимости реализации инновации над запланированной (после внедрения инновации).

Алгоритм совершенствования стратегического управления наукоемким производством представлен на рисунке.

Для анализа приращения стоимости, по мнению автора, целесообразно применение критерия экономической прибыли, которая может возникать в разных звеньях цепочки ценности компании. Создание приращения стоимости основано на принципе неразрушения потока экономической прибыли, который должен быть распространен на стратегических инвесторов и руководство компании.

Модель управления на основе стоимости формирует систему интегрированного стратегического управления наукоемкой компанией. Основа создания стоимости компании формируется тремя видами капиталов - финансовым, интеллектуальным и социальным.

Стоимость компании по состоянию до принятия определенной стратегической альтернативы должна быть сопоставлена со стоимостью, которая может сложиться в результате осуществления стратегического сценария.

Основные функции и задачи, для выполнения которых требуется постоянная профессиональная деятельность в ООО “Балтфармацевтика” решаются и осуществляются отделом стратегического развития. Перед этим отделом, который функционирует на постоянной профессиональной основе, стоят две главные задачи: 1) сведение всех стратегических наработок, произведенных, в первую очередь, самим отделом, а также другими подразделениями ООО “Балтфармацевтика” в единый проект; 2) становление и совершенствование всех конкретных работ по реализации и развитию стратегии компании в рабочем порядке.

К ключевым функциям отдела стратегического развития относятся: а) становление стратегического менеджмента в качестве органичной подсистемы профессиональной системы управ-



Рис. Алгоритм совершенствования стратегического управления наукоёмким производством

ления компанией; б) постановка определенных стратегических позиций как постоянных элементов профессиональной деятельности в различных специализированных (функциональных) подразделениях (в том числе: в службе планирования; в ключевом производственном звене; в финансовой службе; в информационной службе; в научном подразделении); в) сведение стратегических наработок, подготовленных различными подразделениями компании, в соответствующую редакцию целостной стратегии; г) интегральный анализ данных стратегического контроллинга, коррекция реализуемой стратегии; д) анализ эффективности конкретных мероприятий и методов, а также оценка всей деятельности, связанной с разработкой и реализацией стратегии.

Вопрос отношения к экономической прибыли от инновации, точнее, к ее распределению, является важнейшим для компании. Как типичные следует выделить три направления распределения прибыли: развитие компании в результате ин-

новации; решение проблемы мотивации; выплата дивидендов от внедрения инновации. Основная часть экономической прибыли направляется на инновационное развитие производства упаковки в виде пластиковой тары.

Общими тенденциями динамики основных коэффициентов, характеризующих нормально протекающую деятельность компании, выступают: 1) наличие достаточного свободного остатка денежных средств; 2) устойчивый рост прибыли по ликвидным решениям; 3) соответствие коэффициентов ликвидности общему тренду деловой активности и степени накопления средств на счете; 4) динамичный характер процесса производства.

Величина доходности инвестиционного капитала: 47,2 % указывает на высокую эффективность использования инвестиций в ООО «Балт-фармацевтика». В 2013-2017 гг. планируется сконцентрировать управленческие ресурсы, сосредоточив их в основном на двух направлениях:

1) диагностика материалов и процессов; 2) информационные технологии.

Основная стратегия компании состоит в кооперации с научными организациями для концентрации усилий, направленных на создание конкурентоспособных разработок и реализацию основных звеньев инновационного цикла производства экологичной упаковки: идея - технология - образец - внедрение (НИР - ОКР - постановка на производство), а также на активизацию патентно-лицензионной работы.

В результате совершенствования методов стратегического управления компания «Балтфармацевтика» сегодня обладает конкурентными преимуществами и имеет возможности для успешной деятельности на российском и международном рынках упаковочной продукции. Опираясь на состояние интегрированного информационного потенциала и конкурентные преимущества, компания «Балтфармацевтика» успешно использует стратегию превосходства по издержкам.

Таким образом, эффективное стратегическое управление наукоемким производством является процессом функционирования системы управления, имеющей свои цели, подсистемы и характерные взаимодействия между подсистемами. Подход к организации стратегического управления в промышленной наукоемкой компании строится на выделении функциональных подсистем, находящихся в тесном взаимодействии и обеспечении контроля обратной связи.

Интенсивность НИОКР в упаковочном производстве фармацевтической отрасли является определяющим фактором стратегической эффективности промышленной компании на рынке наукоемкого упаковочного производства. Основными движущими силами развития упаковочного сектора фармацевтического рынка выступают инновации и ценовая политика.

К наиболее значимым из основных тенденций и особенностей развития наукоемких промышленных производств в мире, зависящих от эффективности стратегического управления в наукоемких компаниях, относятся:

- системный характер управления, позволяющий решать проблемы создания нового продукта от научных исследований и опытно-конструкторских работ до серийного производства и эксплуатации;

- доминирование процесса изменения технологии над стационарным производством и необ-

ходимость регулярного обновления основных производственных фондов;

- большой спектр направлений исследований и разработок, диверсифицированность и многономенклатурность производства;

- высокая динамичность развития производства, проявляющаяся в постоянном обновлении его элементов, а также в совершенствовании научно-производственной структуры и управления;

- интенсивный инвестиционный процесс как важнейший фактор достижения целей исследований и разработок высокого научно-технического уровня.

Тенденции развития российской фармацевтической отрасли обуславливают необходимость преобразования существующих методов управления упаковочным производством в соответствии с научной концепцией эффективного стратегического управления. К ним относятся:

- обострение конкуренции на фармацевтическом рынке, в том числе существенное увеличение объема предлагаемых рынку аналогов, выпускаемых различными производителями;

- поглощение мелких фирм более крупными.

К основным причинам, вызывающим трудности в сфере развития отечественного упаковочного производства в фармацевтической отрасли, относятся:

- нехватка производственных мощностей для производства необходимых объемов субстанций;

- изношенность производственной инфраструктуры и оборудования;

- низкая эффективность производственного процесса;

- отсутствие государственной поддержки;

- возросшая конкуренция со стороны зарубежных производителей и ценовой демпинг продукции развивающихся стран;

- неспособность к адекватной модификации производственного процесса, позволяющей соответствовать изменяющейся динамике спроса.

Упаковочное производство является одним из наиболее наукоемких перспективных направлений развития российской фармацевтической отрасли, обеспечивающих высокую долю добавленной стоимости.

Детализация и расстановка стратегических приоритетов компании, функционирующей в ОЭЗ, позволила выявить области расширения разработанной стратегии. В результате разработаны и внедрены продуктовая, технологическая, произ-

водственная, финансовая, организационная стратегии в рамках системы стратегического управления наукоемкой компанией.

Производственная стратегия как подсистема стратегического корпоративного управления компанией, функционирующей в ОЭЗ, является долгосрочной программой действий по созданию и реализации нового продукта упаковочного сектора фармацевтической отрасли, предусматривающей использование и развитие всех производственных мощностей промышленных компаний в целях достижения стратегического конкурентного преимущества на мировых рынках фармацевтической продукции.

В рамках производственной стратегии можно выделить основные направления стратегического управления:

- управление инновационным потенциалом;
- управление стоимостью компании;
- производственные мощности;
- технологические процессы;
- масштаб производства традиционных продуктов;
- масштаб производства новых продуктов;
- формирование инновационно-ориентированных управленческих компетенций;

- управление качеством продукции;
- производственная инфраструктура;
- взаимоотношения с поставщиками.

Стратегические цели высоконаукоемкой компании, функционирующей в ОЭЗ, требуют значительной модернизации ее организационной структуры, перераспределения полномочий, создания новых горизонтальных связей в управлении и формирования эффективного стратегического управления процессными инновациями.

1. *Авдулов А.Н., Килькин А.М.* Наукоемкие технологии и их роль в современной экономике. М., 2000.

2. *Андреев В.* Ключевые факторы успешности российских инновационных проектов в реальном секторе экономики // *Вопр. экономики.* 2010. № 11.

3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 2009.

4. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. М., 2006.

5. *Иванов В.В.* Инновационная парадигма XXI / *Рос. акад. наук.* М., 2011.

6. *Ковалева Э.В.* Институциональные факторы формирования инновационного спроса и развития инновационной системы России // *Экон. науки.* 2012. № 2. С. 28-33.

Поступила в редакцию 03.09.2012 г.